

SKRIPSI

PERANAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA PADA PT. PANCA ABDI NURGAMA PEKANBARU



OLEH :

AHMAD SUHAIMI
10373023624

**PROGRAM S1
AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU**

2010

**PERANAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN LABA PADA PT. PANCA ABDI NURGAMA
PEKANBARU**

ABSTRAK

Oleh :

AHMAD SUHAIMI

Tujuan penelitian adalah untuk ,mengetahui peran penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru.

Objek penelitian ini adalah PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru yang terletak di Jl. Dahlia No. 79 Sukajadi Pekanbaru. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut daftar pertanyaan dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan metode deskriptif.

Dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran laba rugi yang disusun oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru merupakan anggaran laba rugi yang disusun secara keseluruhan, bukan anggaran laba rugi per departemen. Dalam perusahaan ini, anggaran laba rugi disusun oleh kepala bagian keuangan atas perintah direktur perusahaan. Anggaran disusun berdasarkan masukan atau usulan dari Bagian Pemasaran, Bagian Produksi serta Bagian Lay Out, Bagian Setting dan Bagian lai yang ada di dalam perusahaan. Perusahaan menargetkan laba operasi setelah pajak untuk tahun 2007 adalah sebesar Rp. 369.960.000, ternyata realisasi yang terjadi adalah Rp. 336.029.459 sehingga ada selisih tidak menguntungkan sebesar Rp. 33.930.541. dalam laporan pelaksanaan anggaran yang disusun oleh perusahaan tidak digunakan sebagai dasar pengukur kinerja bagian yang menjalankan anggaran dan tidak menerapkan reward system untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan.

Untuk itu penulis menyarankan sebaiknya perusahaan menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian didalam perusahaan. Manajemen perusahaan harus meneliti berbagai penyimpangan (varians) dalam upaya untuk menentukan mengapa hal itu terjadi, tindakan koreksi apa yang dapat dilakukan dan bagaimana member imbalan bagi pelaksanaan kerja yang efisien dan efektif. Sebaiknya perusahaan menerapkan reward system untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan untuk memotivasi kinerja karyawan.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
D. Metode Penelitian.....	9
E. Sistematika Penulisan	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	12
A. Pengertian Anggaran.....	12
B. Jenis-Jenis Anggaran	20
C. Fungsi Anggaran	28
D. Manfaat dan Keterbatasan Anggaran	34
E. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi	37
F. Periode Anggaran.....	38
G. Prosedur Penyusunan Anggaran.....	38
H. Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba	44
I. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali.....	47
J. Sistem Laporan Pengendalian	47
K. Tahap-tahap Pengawasan.....	52
L. Laporan Anggaran	54
M. Revisi Anggaran	55
N. Hipotesis.....	56
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	58
A. Sejarah Singkat Perusahaan.....	58
B. Struktur Organisasi.....	59
C. Aktivitas Perusahaan.....	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64

A. Pembahasan Atas Prosedur Penyusunan Anggaran Perusahaan	64
B. Proses Penyusunan Anggaran.....	65
IV.1. Anggaran Penjualan	70
IV.2. Anggaran Harga Pokok Penjualan.....	71
IV.3. Anggaran Biaya Usaha	72
C. Proses Perencanaan dan Pengendalian Dengan Anggaran Pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru.....	73
D. Pengendalian Atas Penyimpangan (Varians)	79
BAB V PENUTUP	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tujuan perusahaan didirikan adalah untuk mencapai laba yang optimal guna kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu mengendalikan masing-masing bagian yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut serta melaksanakan fungsi dari berbagai bagian tersebut dengan baik. Untuk itu diperlukan suatu perencanaan yang disusun oleh pihak manajemen agar bisa dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam merumuskan tindakan-tindakan sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Salah satu alat yang digunakan manajemen dalam pengambilan keputusan adalah anggaran.

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu.

Perencanaan anggaran ini dimaksudkan untuk menentukan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dimasa mendatang, dengan spesifikasi khusus mengenai penyusunan anggaran secara sistematis tentang kegiatan perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan yang bisa saja terjadi pada masa yang akan datang, seperti persaingan usaha, ketidakpastian harga atau justru berbagai langkah untuk mempersiapkan berbagai alternatif yang

mungkin timbul sesuai dengan situasi dan kondisi kerja yang tidak diperhitungkan sebelumnya.

Pelaksanaan anggaran harus diikuti dengan laporan anggaran (*budget report*), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi, serta evaluasi kinerja untuk menentukan penyebab kinerja yang tinggi dan yang rendah.

Karakteristik penting dari laporan anggaran (*budget report*) suatu perencanaan dan pengendalian laba adalah sebagai berikut :

- a. Kinerja diklasifikasikan menurut tanggung jawab yang dibebankan. Laporan harus sesuai dengan struktur organisasi. Harus ada laporan yang berbeda untuk setiap kotak pada bagan organisasi suatu laporan kinerja dibuat berdasarkan otoritas/wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki.
- b. Hal-hal yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan harus ditentukan.
- c. Dibuat laporan yang tepat waktu. Untuk pengendalian yang efektif, laporan anggaran harus diterbitkan dalam periode interim, misalnya bulanan, mingguan, atau dalam beberapa kasus secara harian.
- d. Penekanan diberikan pada perbandingan antara hasil yang direncanakan dengan yang aktual—laporan anggaran harus disampaikan pada manajer yang bertanggung jawab dan menunjukkan hasil aktualnya, yang direncanakan, dan penyimpangan (*varians*)nya

Laporan anggaran tidak disusun sekaligus pada akhir tahun menunggu seluruh laporan anggaran yang telah terealisasi, tetapi hendaknya laporan anggaran disusun beberapa kali dalam periode anggaran seperti satu bulan sekali, tiga bulan sekali, dan sebagainya.

Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan maupun merugikan. Terhadap penyimpangan tersebut harus dilakukan analisis agar dapat

diketahui sebab terjadinya sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan dan tindak lanjut (*follow up*) yang perlu dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan demikian, dari laporan anggaran sekaligus dapat diadakan penilaian atau evaluasi tentang sukses atau tidaknya kerja perusahaan selama jangka waktu atau periode anggaran yang bersangkutan.

Oleh karena itu anggaran diperlukan sebagai landasan tentang apa saja yang akan dilakukan dan dihasilkan oleh perusahaan sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan harapan dan keinginan perusahaan. Atau dengan kata lain anggaran memiliki keinginan sebagai pedoman kerja bagi perusahaan, yang dapat memberikan arah serta target yang harus dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang.

Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang serta dapat menjadi alat ukur guna menilai dan mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan sehingga dapat menentukan apakah perusahaan dapat berhasil merealisasikan programnya atau tidak.

Perencanaan anggaran dapat maksimal baik unit-unit yang ada dalam perusahaan ikut serta memberikan masukan-masukan dalam menetapkan anggaran sesuai dengan kebutuhan yang ada dalam unitnya masing-masing. Sebuah anggaran dapat dikatakan sebagai alat perencanaan apabila anggaran tersebut dapat dijadikan pedoman dalam mengarahkan semua kegiatan operasional dalam mencapai tujuan

perusahaan, melibatkan bagian yang ada di dalam perusahaan dan harus terintegrasi dengan tujuan perusahaan.

Anggaran dapat juga dikatakan sebagai alat pengendalian dan dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai efisiensi dan prestasi kerja karyawan, dapat diperbandingkan dan dapat dilakukannya analisis penyimpangan serta adanya tindak lanjut dari penyimpangan tersebut. Sebuah sistem penganggaran yang ideal adalah sistem yang mencapai kesesuaian tujuan (*goal congruence*) secara lengkap dan secara bersamaan menciptakan dorongan bagi bagian yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mencari jalan yang paling menguntungkan sehingga perusahaan dapat diarahkan dalam mencapai tujuan yang dikehendakinya. Faktor yang sangat penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian adalah adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan. PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru telah menyusun anggaran untuk memonitor dan mengevaluasi operasi perusahaan dalam bentuk anggaran pendapatan dan biaya.

Dalam perusahaan ini, anggaran laba rugi disusun oleh kepala bagian keuangan atas perintah Direktur Perusahaan. Anggaran laba rugi yang disusun oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru ini merupakan anggaran laba rugi yang disusun secara keseluruhan, bukan anggaran laba rugi per departemen.

Anggaran yang dibuat oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru adalah anggaran laba rugi yang disusun setiap awal tahun oleh Bagian Keuangan yang mencakup penjualan dan biaya operasional yang didasarkan atas realisasi tahun sebelumnya dan juga berdasarkan target dan sasaran yang ingin dicapai pada masa mendatang.

Anggaran laba rugi yang disusun oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru dipecah menjadi anggaran per bulan ini mencakup anggaran pendapatan dari dan biaya operasional per bulan. Dalam membuat anggaran penjualan tidak dibuat berdasarkan kapasitas atau unit barang yang dijual karena barang-barang yang dijual yakni berupa hasil cetakan atau penjiilidan berupa dokumen, kop surat, faktur dan lain-lain. Bahan-bahan yang digunakan terdiri dari berbagai jenis dan merek kertas dan barang cetakan lainnya yang dipergunakan. Bagian yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran adalah semua bagian yang ada di perusahaan yakni Bagian Keuangan, Bagian Penjualan, Bagian Produksi serta Bagian Administrasi dan Umum.

Dalam penyusunan anggaran ini, pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru tidak ada partisipasi dari seluruh manajemen untuk menyusun anggaran. Proses pengendalian berdasarkan anggaran yang diterapkan oleh manajemen perusahaan saat ini hanya terbatas pada pengendalian yang dilakukan oleh bagian keuangan seperti membuat laporan yang hanya memuat jumlah anggaran, realisasi dan jumlah penyimpangan yang terjadi. Laporan yang dibuat telah dievaluasi namun evaluasi yang dilakukan terhadap anggaran hanya bersifat mengungkapkan selisih yang terjadi

tanpa dilakukan analisis penyimpangan dan alasan timbulnya penyimpangan. Setiap akhir bulannya, perusahaan menyusun laporan pelaksanaan anggaran berdasarkan pendapatan dan beban yang terealisasi per bulannya dan selanjutnya dibandingkan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya.

Anggaran yang dibuat oleh perusahaan ini adalah anggaran untuk periode satu tahun selanjutnya dipecah menjadi anggaran per bulan. Sedangkan laporan pelaksanaan anggaran disusun berdasarkan kegiatan operasional perusahaan per bulan (tiap bulannya) kemudian dirangkum menjadi laporan rugi laba tahun berjalan. Susunan pelaksanaan anggaran yang ada di perusahaan sama seperti laporan pelaksanaan anggaran, hanya saja jumlah atau nilai yang disajikan merupakan nilai realisasi penjualan atau penerimaan serta beban usaha yang dikeluarkan per bulannya. Kegunaan laporan pelaksanaan anggaran ini hanya membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dan target yang telah disusun sebelumnya selanjutnya diperoleh nilai selisih antara kedua laporan tersebut.

Pada tabel 1.1 dan 1.2 berikut ini terlihat bahwa tidak semua anggaran dapat mencapai target dan juga terjadi penyimpangan-penyimpangan, baik penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan yang merugikan (*unfavorable*). Dapat dilihat berikut ini laporan anggaran, realisasi dan selisih pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel I.1
PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru
Perhitungan Rugi Laba
Periode 01 Januari s/d 31 Desember 2007

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
Penjualan dan Fotocofy	2.160.000.000	2.097.873.987	62.126.013
Harga Pokok Penjualan	1.198.920.000	1.182.293.333	16.626.667
Laba Kotor	961.080.000	915.580.654	45.499.346
Biaya Usaha	457.920.000	460.538.571	(2.618.571)
Laba Sebelum Pajak	503.160.000	455.042.083	48.117.917
Pajak Penghasilan	133.200.000	119.012.624	14.187.376
LABA BERSIH	369.960.000	336.029.459	33.930.541

Dari laporan diatas dapat dilihat *varians* laba sebesar Rp. 33.930.541 yang dapat disimpulkan PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru belum memperoleh laba yang diharapkan.

Tabel I.2
PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru
Perhitungan Rugi Laba
Periode 01 Januari s/d 31 Desember 2006

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
Penjualan dan Fotocofy	2.256.000.000	2.159.450.000	96.550.000
Harga Pokok Penjualan	1.261.800.000	1.198.585.900	63.214.100
Laba Kotor	994.200.000	960.864.100	33.335.900
Biaya Usaha	393.300.000	456.369.625	(63.069.625)
Laba Sebelum Pajak	600.900.000	504.494.448	96.405.552
Pajak Penghasilan	162.770.000	133.848.334,40	28.921.665,60
LABA BERSIH	438.130.000	370.646.113,60	67.483.886,40

Dari laporan diatas dapat dilihat *varians* laba sebesar Rp. 67.483.886,40 yang dapat disimpulkan PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru belum memperoleh laba yang diharapkan.

Disamping itu dari sisi pembiayaan, biaya yang muncul dalam perusahaan tidak digolongkan menjadi biaya yang dapat dikendalikan (*controlable cost*) yaitu biaya yang dapat dikendalikan dan diawasi serta diketahui asal usulnya, selanjutnya biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrolable cost*) yaitu biaya yang tidak dapat diawasi dan tidak dapat diketahui asal usulnya sehingga penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sangat sulit untuk diidentifikasi siapa atau bagian yang seharusnya bertanggung jawab.

Juga dalam perusahaan belum memberikan suatu balas jasa berupa bonus atau hadiah apabila berhasil mencapai target laba yang diharapkan atau direncanakan atau berhasil menekan biaya yang telah dianggarkan. Begitu juga tidak ada sanksi apabila target laba tidak tercapai atau biaya yang dianggarkan tidak berhasil ditekan sesuai yang dianggarkan. Hal ini dikarenakan masing-masing bagian kurang diberikan tanggung jawab yang jelas.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis bermaksud untuk mengadakan suatu penelitian lebih lanjut dalam bentuk proposal dengan judul : **“PERANAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA PADA PT. PANCA ABDI NURGAMA PEKANBARU.”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut : “Apakah anggaran perusahaan telah berperan secara efektif sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru“

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penulisan

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui efektifitas anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru

2. Manfaat Penulisan

- a. Untuk menambah wawasan penulis mengenai masalah-masalah yang menyangkut penyusunan anggaran perusahaan.
- b. Sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan perencanaan dan pengendalian laba serta membuat kebijaksanaan yang akan diterapkan di masa yang akan datang.
- c. Sebagai bahan informasi bagi penulis lainnya yang ingin membahas masalah ini dimasa yang akan datang.

D. Metode Penelitian

Untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, maka penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini penulis lakukan pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru Jalan Dahlia No. 79 Pekanbaru.

2. Jenis dan Sumber data.

Jenis dan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah:

a. Data primer

yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan berupa kebijakan dan penganggaran perusahaan yang diperoleh dari bagian akunting dan keuangan serta bagian-bagian lain yang berkompeten pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dengan mengumpulkan data yang dari perusahaan berupa struktur organisasi, laporan budget, pembagian tugas dan wewenang serta kegiatan atau aktifitas pada perusahaan ini.

3. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

- a. Wawancara, yaitu tanya jawab dengan bagian akunting dan keuangan dan pihak-pihak lain yang berkompeten mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- b. Dokumentasi, yaitu dengan dengan memfotocofy dokumen atau laporan keuangan yang diterima dari bagian akunting PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru berupa laporan rugi laba, neraca, rincian laporan anggaran dan realisasi dan sebagainya.

4. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu membandingkan antara data yang telah dikumpulkan dengan teori-teori yang relevan dan kemudian diambil atau ditarik suatu kesimpulan dan saran.

E. Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui secara garis besar penyusunan skripsi ini, maka penulis membaginya dalam 5 (lima) bab seperti yang diuraikan dalam sistematika penulisan berikut ini:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Bab ini merupakan landasan teori-teori dan hipotesis.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang sejarah singkat PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas hasil penelitian dan pembahasan mengenai anggaran yang disusun oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang diperoleh dari bab-bab sebelumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Pengertian Anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Tanpa didasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran tidak akan membawa perusahaan ke arah manapun.

Beberapa penulis memberikan definisi mengenai anggaran adalah menurut Hansen dan Mowen (2001: 714) :

Anggaran adalah bentuk kuantitatif dari suatu rencana, dinyatakan dalam istilah fisik atau keuangan atau keduanya ketika digunakan untuk perencanaan, sebuah anggaran merupakan metode untuk menterjemahkan tujuan dan strategi dari suatu organisasi ke istilah operasional. Anggaran juga dapat digunakan untuk mengontrol.

Menurut Niswonger, Fess, Warren (1999:189) mengemukakan mengenai akuntansi anggaran dalam bukunya prinsip-prinsip akuntansi yaitu :

Akuntansi anggaran menyajikan rencana operasi keuangan untuk suatu periode tertentu dan menyampaikan data perbandingan dari operasi sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan, melalui pencatatan dan meringkaskan data pelaksanaan operasi.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Tanpa didasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran tidak akan membawa perusahaan ke arah manapun. Pengertian anggaran, menurut Mulyadi (2001:488) merupakan:

Suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Sedangkan Horngren (2000:185) memberikan definisi anggaran yaitu :

Anggaran adalah ungkapan kuantitatif yang formal tentang rencana manajemen.

Kemudian dikemukakan oleh Welsch (2000:241), anggaran adalah :

Suatu rancangan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian tanggung jawab dari manajemen.

Anggaran merupakan rencana yang bersifat formal, dimana anggaran itu harus disusun secara sungguh-sungguh dan sengaja dalam bentuk angka-angka tertulis. Sistematis artinya anggaran harus disusun berdasarkan urutan kegiatan yang dapat dilaksanakan dan diterapkan secara logis. Pengertian anggaran yang diberikan Usry & Hammer (1999:12) adalah :

anggaran perusahaan merupakan bagian dari proses perencanaan dan pengendalian finansial yang lebih luas dan berkaitan dengan gambaran rencana penghasilan secara mendetail dan bagaimana dana tersebut dibelanjakan untuk

membiayai operasional perusahaan. Kemudian setiap akhir periode dilakukan analisa atau perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang terjadi selama periode tersebut. Sedangkan menurut Munandar (2001:2), pengertian anggaran sebagai berikut :

Anggaran adalah suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis, yang meliputi semua kegiatan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu, untuk masa yang akan datang.

Dengan adanya beberapa definisi di atas, anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Adanya rencana di waktu yang akan datang. Karena di waktu yang akan datang perusahaan akan menghadapi situasi dan kondisi yang tidak pasti dan berbagai alternatif pilihan, maka seorang manajer harus membuat suatu perencanaan dengan memperhatikan faktor-faktor intern dan ekstern yang mempengaruhi kegiatan operasi dan penggunaan sumber daya perusahaan untuk memperoleh prestasi kerja yang ingin dicapai. Rencana merupakan suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.
- b. Disusun secara formal dan sistematis. Supaya anggaran bermanfaat bagi perusahaan dalam melaksanakan rencana kerjanya, maka penyusunannya haruslah secara tertulis, berurutan dan berdasarkan logika yang jelas.
- c. Dinyatakan dalam satuan (unit) moneter. Mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan beraneka ragam dengan kesatuan unit yang berbeda,

maka supaya dapat menyusun anggaran perusahaan secara menyeluruh, anggaran yang dibuat harus dinyatakan dalam unit moneter seperti satuan uang maupun satuan kuantitas lainnya. Adapun unit moneter Indonesia adalah Rupiah. Contoh lainnya seperti kesatuan berat (kilogram), kesatuan panjang (meter), kesatuan isi (liter), tenaga kerja (jam kerja/harian/mingguan/bulanan), tenaga listrik (watt) dan masih banyak kesatuan unit moneter lainnya. Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlah, dibandingkan, dan dianalisa lebih lanjut.

- d. Meliputi suatu periode tertentu. Anggaran yang dibuat berupa taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Anggaran harus jelas untuk menunjukkan periode mana angka-angka pada anggaran tersebut berlaku. Umumnya anggaran mempunyai jangka waktu untuk satu tahun yang akan datang.
- e. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam mengelola perusahaan seperti mengambil keputusan dan melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi dan pengendalian kinerja, maka sudah semestinya bahwa anggaran harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan dalam melakukan operasinya. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan yaitu pemasaran, produksi, pengadaan, administrasi dan personalia. Jika salah satu kegiatan tersebut tidak tercakup dalam anggaran,

berarti ada sebagian dari kegiatan perusahaan yang tidak mempunyai pedoman dan arah, sehingga tidak bisa menunjang kegiatan yang lain.

Definisi anggaran harus mencakup :

- a. Anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tulisan.
- b. Anggaran harus bersifat sistematis atau anggaran tersebut disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil kesimpulan sehingga anggaran itu merupakan suatu hasil dari pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- d. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Para ahli ekonomi tersebut juga mengemukakan bahwa suatu anggaran mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya : unit terjual, jumlah produksi)
- b. Mencakup kurun waktu 1 tahun
- c. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan
- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya

- e. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus
- f. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodic, dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki empat unsur, yaitu :

- a. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.
- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
- c. Dinyatakan dalam unit moneter (satuan uang), yaitu rencana kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan diformulasikan dalam unit moneter, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta diukur dan dianalisis.
- d. Berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang, artinya adalah apa yang disajikan dalam anggaran adalah bersifat prediksi tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

Dengan didasarkan beberapa kutipan pengertian yang dikemukakan di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa dalam pengertian anggaran terkandung beberapa unsur pokok, antara lain sebagai berikut:

- a. Menyeluruh, karena mencakup semua aktivitas dari kegiatan usaha perusahaan.

- b. Terkoordinasi, karena anggaran dari berbagai bagian dalam perusahaan harus dipadukan secara harmonis.
- c. Rencana, dalam melaksanakan perencanaan, manajer harus memperhatikan hal-hal apa saja yang ada di dalam jangkauannya dan hal apa pula yang berada di luar kekuasaannya.
- d. Satuan uang, karena uang merupakan alat moneter penghitungan yang universal.
- e. Kegiatan operasi, anggaran perusahaan bertujuan untuk menyajikan angka rupiah dari pendapatan yang akan diterima dan biaya yang akan terjadi.
- f. Sumber daya, perusahaan haruslah membuat perencanaan mengenai sumber-sumber daya yang diperlukan agar rencana dapat direalisasikan.
- g. Periode tertentu dimasa yang akan datang, setiap perusahaan haruslah menetapkan kapan berlakunya atau digunakannya anggaran

Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan, atau laba yang direncanakan di masa yang akan datang. Anggaran mencerminkan sasaran, rencana dan program-program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Angka-angka perencanaan ini menjadi standar untuk mengukur pelaksanaan rencana di masa yang akan datang.

Menurut Naffarin (2004:8) Penganggaran merupakan proses yang digunakan manajemen perusahaan yang terkait dengan fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Pada dasarnya anggaran merupakan alat untuk mengukur kinerja

perusahaan, sehingga proses penyusunannya perlu dipahami tidak hanya oleh pihak yang membuat, melainkan juga oleh pihak yang diukur kinerjanya.

Menurut Ellen Christina (2001:4) tujuan penyusunan anggaran adalah:

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktifitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu-tidaknya tindakan koreksi.

Penyusunan anggaran suatu perusahaan berguna untuk pedoman dan pengkoordinasian kerja dalam setiap kegiatan, perusahaan serta sebagai alat pengawasan kerja dan alat pembanding untuk menilai realisasi dari kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi kerja dapat dinilai berhasil atau tidaknya perusahaan melaksanakan kegiatan operasinya, dapat pula diketahui penyebab munculnya penyimpangan antara anggaran dan realisasi sehingga

dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Anggaran berbeda dengan ramalan (*forecast*), karena anggaran didasarkan pada analisa secara mendalam dengan anggapan bahwa akan direalisasikan rencana yang telah disusun sebelumnya. Sedangkan ramalan (*forecast*) hanyalah taksiran tentang apa yang akan terjadi di kemudian hari.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu penyajian secara kuantitatif (dinyatakan dalam unit moneter) yang disusun, kemudian disetujui terlebih dahulu untuk dilaksanakan pada periode yang telah ditetapkan. Isi anggaran merupakan rencana kerja untuk masa yang akan datang.

B. Jenis-jenis Anggaran.

Ada banyak jenis anggaran dengan istilah yang berbeda-beda pada masing-masing perusahaan. Sebagian kecil perusahaan menggunakan istilah target daripada anggaran. Banyak model anggaran yang dikemukakan oleh para ahli. Anggaran yang disusun oleh perusahaan industri atau manufaktur akan berbeda dengan anggaran yang disusun oleh perusahaan dagang dan perusahaan jasa. Karena tujuan dan kedua jenis perusahaan berbeda. Hal ini juga tergantung pada besar kecilnya perusahaan dan sifat kegiatan atau kegiatan operasional perusahaan. Anggaran dapat dibagi menjadi dua kelompok menurut Simamora (1999:214) yaitu :

1. Anggaran Operasional. Merupakan rencana seluruh kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya selama periode tertentu yang akan datang. Anggaran ini

memusatkan perhatian pada perhitungan laba rugi dan skedul pendukungnya.

Yang termasuk dalam anggaran operasional antara lain adalah :

- a. Anggaran Penjualan. Merencanakan secara rinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang. Anggaran ini juga akan menggambarkan berapa pendapatan yang akan diterima akibat dilakukannya penjualan. Anggaran penjualan meliputi data jenis produk yang dijual, volume produk yang dijual, harga jual per produk dan wilayah pemasaran. Anggaran penjualan merupakan dasar dari penyusunan semua anggaran lainnya.
- b. Anggaran Produksi. Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan segala kegiatan produksi, yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Total unit yang harus diproduksi tergantung pada penjualan yang direncanakan dan juga perubahan yang diharapkan dalam tingkat persediaan. Anggaran ini memberikan landasan bagi persiapan anggaran bahan baku, tenaga kerja dan overhead pabrik. Anggaran produksi terdiri dari beberapa sub anggaran, yaitu :
 1. Anggaran kuantitas produk yang harus diproduksi. Merupakan rencana jumlah produk yang harus dihasilkan dengan memperhatikan terlebih dahulu anggaran penjualan, persediaan awal dan akhir tahun. Bagi perusahaan yang tidak memproduksi barang-barang standar tapi hanya bekerja berdasarkan pesanan, maka tidak mungkin untuk menyusun anggaran produksi yang terinci.

2. Anggaran bahan baku langsung (*Direct Material Budget*). Anggaran ini akan merinci kuantitas dan harga bahan yang diperlukan untuk memproduksi unit barang jadi yang telah ditentukan sebelumnya. Unit yang akan diproduksi adalah kunci untuk menghitung pemakaian bahan langsung dalam unit dan rupiah. Dalam anggaran ini juga mengatur jadwal pembelian bahan agar pengirimannya sesuai dengan jadwal produksi dan juga membantu bagian keuangan untuk menyusun anggaran kas yaitu pengeluaran kas untuk pembelian bahan secara berkala.
 3. Anggaran tenaga kerja langsung (*Direct Labor Budget*). Merencanakan tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang. Anggaran tenaga kerja langsung yang dibuat berdasarkan spesifikasi yang ditentukan oleh tenaga ahli produksi akan berlaku sebagai pedoman bagi personalia untuk menetapkan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan.
 4. Anggaran biaya produksi tidak langsung (*Factory Overhead Budget*). Merencanakan biaya overhead pabrik selama periode yang akan datang dengan menggunakan tarif yang telah ditetapkan. Anggaran ini meliputi semua jenis biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk selain *direct material* dan *direct labor*.
- c. Anggaran biaya penjualan dan pemasaran. Merencanakan secara terinci biaya pada bagian penjualan dan pemasaran serta biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan penjualan dan pemasaran selama periode yang akan datang.

Termasuk di dalamnya biaya untuk para salesman, biaya transportasi dan biaya promosi.

- d. Anggaran biaya administrasi dan umum. Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menunjang kegiatan perusahaan di luar kegiatan pabrik.
2. Anggaran Keuangan. Merupakan rencana tentang posisi keuangan pada masa yang akan datang. Anggaran keuangan terdiri dari anggaran kas, anggaran neraca, anggaran laba-rugi dan anggaran perubahan posisi keuangan. Anggaran keuangan memusatkan perhatian pada dampak kas terhadap operasi dan faktor-faktor lain, seperti pembelian barang dan pembayaran hutang. Anggaran berdasarkan sifatnya dapat dibagi dalam dua jenis yakni :
- a. Anggaran Statis (*Static Budget*) yakni anggaran yang sifatnya tetap dan untuk suatu tingkat aktivitas tertentu.
 - b. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*) yakni anggaran yang dapat mencerminkan bagaimana biaya-biaya berubah seiring dengan perubahan volume produksi.

Anggaran dapat dibagi dalam tiga jenis menurut Anthony dan Govindarajan (2005:491-492) yaitu:

- a. Anggaran Biaya.
Anggaran biaya dapat dibagi menjadi 2 jenis :
 1. Anggaran biaya terhitung (*Engineered Expenses Budgets*) yaitu anggaran yang dibuat dalam unit produksi di pabrik yang dapat juga digunakan pada unit organisasi yang lain yang mana hasilnya dapat diukur.
 2. Anggaran biaya pertimbangan (*Discretionary Expense Budgets*) yaitu anggaran yang tidak dirancang untuk mengukur efisiensi atau inefisiensi, melainkan untuk bertanggung jawab atas pengeluaran dalam jumlah yang

ditentukan, baik lebih ataupun kurang (mungkin dengan toleransi tertentu), kecuali jika ada perubahan yang disetujui dengan nyata.

- b. Anggaran Pendapatan (*Revenue Budgets*) yaitu anggaran yang dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran. Varians yang merugikan terhadap anggaran berarti volume penjualan atau harga jual lebih rendah dari tingkat yang dianggap wajar menurut manajemen.
- c. Anggaran Laba-Rugi adalah suatu rencana laba tahunan, yang terdiri dari serangkaian angka-angka proyeksi keuangan untuk tahun yang akan datang, disertai dengan jadwal/skedul pendukungnya.

Selanjutnya S. Sinuraya (2000:260) mengemukakan bahwa anggaran memiliki hubungan yang erat dengan standar biaya yaitu:

Standar biaya merupakan taksiran biaya atau rencana biaya untuk menghasilkan unit produksi, sedangkan anggaran itu merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan sejumlah produksi. Dengan demikian maka dalam menyusun anggaran terlebih dahulu harus dihitung standar biaya itu adalah dasar untuk menentukan anggaran.

Pada umumnya gabungan dari keseluruhan anggaran, baik anggaran operasional maupun anggaran keuangan, yang disusun oleh suatu perusahaan disebut anggaran induk (*Master Budget*). Anggaran induk ini menurut Horngren (2001:190) dapat dibagi menjadi :

- a. Anggaran Operasional.
 - 1) Anggaran penjualan.
 - 2) Anggaran produksi (untuk perusahaan pabrik).
 - a) Bahan yang digunakan dan bahan yang dibeli.
 - b) Upah kerja langsung.
 - c) Biaya produksi tidak langsung (overhead pabrik).
 - d) Perubahan tingkat persediaan barang.
 - 3) Anggaran harga pokok penjualan (untuk perusahaan dagang dan pabrik).
 - 4) Anggaran biaya penjualan.
 - 5) Anggaran biaya administrasi.
 - 6) Anggaran perhitungan laba-rugi.
- b. Anggaran Keuangan.
 - 1) Anggaran barang modal (perkiraan jangka panjang mengenai proyek-proyek tertentu).
 - 2) Anggaran kas : penerimaan dan pengeluaran kas.

- 3) Anggaran neraca.
- 4) Anggaran perubahan posisi keuangan atau anggaran sumber daya dan penggunaan dana.

Bagian pokok dan anggaran induk dalam sebuah pabrik kecil adalah :

- a. Perhitungan laba rugi yang dianggarkan.
 - 1) Anggaran penjualan (*sales budget*).
 - 2) Anggaran harga pokok penjualan :
 - a. Anggaran produksi.
 - b. Anggaran pembelian bahan langsung
 - c. Anggaran biaya pekerja langsung
 - d. Anggaran biaya overhead pabrik
 - e. Anggaran beban operasi.
- b. Neraca yang dianggarkan.
 - 1) Anggaran pengeluaran modal.
 - 2) Anggaran kas.

Dari berbagai jenis anggaran. suatu perusahaan seringkali dapat memilih antara dua alternatif yang dipandang dari segi ruang lingkup ataupun intensitas penyusunannya. Anggaran tersebut antara lain :

- a. Anggaran Parsial.
- b. Anggaran Komprehensif.

Berikut ini penjelasannya :

- a. Anggaran Parsial.

Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun perusahaan yang sebagian ruang lingkungannya terbatas hanya untuk sebagian (departemen) tertentu dalam perusahaan. Anggaran parsial dibuat oleh perusahaan misalnya, khusus untuk anggaran penjualan karena perusahaan tidak mengalami masalah dalam pembiayaan ataupun sebaliknya.

Adapun beberapa alasan yang menyebabkan suatu perusahaan menyusun anggaran parsial, antara lain :

- a. Perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk membuat anggaran secara keseluruhan karena tidak adanya kemampuan, sehingga anggaran dibuat sebagian yang dianggap perlu saja.
 - b. Tidak tersedianya data yang lengkap tentang keseluruhan bagian dalam perusahaan. Penyusunan anggaran tidak mempunyai hubungan yang sangat erat dengan tersedia atau tidaknya data serta ketepatan data.
 - c. Kekurangan biaya untuk membuat anggaran yang lengkap sehingga disusun anggaran yang perlu saja.
- b. Anggaran Komprehensif.

Anggaran komprehensif ialah penyusunan rencana perusahaan (*business budget*) secara keseluruhan. Anggaran komprehensif ini dapat dikelompokkan menjadi dua yakni *substantive plan* dan *financial plan*.

a. *Substantive Plan*

Substantive plan adalah rencana yang mencerminkan tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, strategi yang dipakai serta asumsinya. *Substantive plan* meliputi pernyataan-pernyataan formal mengenai:

1. Asumsi-asumsi ekonomi kunci dan lingkungannya, asumsi-asumsi ini pada umumnya diberikan oleh manajemen perusahaan dan diulangi atau diubah oleh sub unit-sub unit untuk menunjukkannya dalam rencana.
2. Tujuan-tujuan dasar satuan, satuan apa yang diharapkan akan diselesaikan, yang dinyatakan dengan istilah-istilah produk, pasar, fasilitas, orang dan

sasaran tambahan untuk pengembangan masing-masing satuan ini dengan efektif.

3. Asumsi-asumsi operasi, premis-premis khusus dan batasan-batasan yang mendasari rencana-rencana satuan.
4. Program-program utama, satuan apa yang diharapkan akan dikerjakan untuk menyelesaikan tujuan-tujuan satuan ini.

b. Financial Plan.

Financial plan adalah suatu usaha untuk menghitung hasil-hasil keuangan yang mungkin dari kumpulan tujuan, strategi, rencana dan kebijaksanaan untuk periode-periode waktu tertentu. Sehingga menurut jangka waktunya, *financial plan* dapat dikelompokkan menjadi :

1. Anggaran Jangka Panjang (*Strategic Plan*), merupakan suatu perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang lama, yakni lebih dari satu tahun.
2. Anggaran Tahunan (*Tactical Plan*), merupakan perencanaan kegiatan tahunan dari suatu perusahaan. Anggaran tahunan dikelompokkan menjadi:
 - a. Anggaran Operasional.
 - b. Anggaran penjualan.
 - c. Anggaran produksi.
 - d. Anggaran biaya distribusi.
 - e. Anggaran biaya umum dan administrasi.
 - f. Anggaran type appropriasi.

Dari uraian di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa anggaran yang disusun oleh suatu perusahaan akan berbeda dengan perusahaan lainnya. Hal ini tergantung pada besar atau kecilnya suatu perusahaan, ada atau tidaknya data dan dana yang tersedia. Setiap anggaran yang disusun oleh suatu perusahaan adalah merupakan perluasan dari proses perencanaan dan pengawasan.

C. Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki beberapa fungsi antara lain:

- a. Untuk mengadakan perbaikan terhadap program, strategi, sasaran dan bahkan tujuan perusahaan.
- b. Menentukan wewenang dan tanggung jawab pusat pertanggungjawaban.
- c. Memaksa pusat pertanggungjawaban untuk melakukan koordinasi
- d. Menjadi dasar untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban.

Sedangkan fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi Perencanaan.
- b. Fungsi Koordinasi.
- c. Fungsi Komunikasi.
- d. Fungsi Motivasi.
- e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi.
- f. Fungsi Pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan anggaran dalam suatu perusahaan sangat berkaitan dengan fungsi pokok manajemen, yakni:

1. Anggaran berfungsi sebagai perencanaan

Perencanaan oleh manajemen ialah merancang suatu keadaan masa depan yang dikehendaki dan cara-cara yang efektif untuk pencapaiannya.

Perencanaan (*planning*) adalah:

- 1) Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan
- 2) Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Menurut Ainin Wijaya (2002:137) mendefenisikan perencanaan sebagai berikut:

Suatu proses mendefenisikan tujuan organisasi, menyajikan dengan jelas strategi, taktik-taktik dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengertian perencanaan menurut T. Hani Mndoko, (2000:23) adalah:

1. Pemeliharaan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.
2. Penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Anggaran menunjukkan kepada manajemen angka laba yang dikehendaki oleh perusahaan dan sumber-sumber daya yang diharapkan dapat dihasilkan atau digunakan selama periode anggaran yang akan datang.

Pada saat perubahan-perubahan dan kegiatan-kegiatan operasi, anggaran dapat pula memberikan informasi kepada manajemen mengenai konsekuensi-konsekuensi dan serangkaian alternatif tindakan, memberikan landasan untuk memutuskan

alternatif mana yang terbaik. Penganggaran juga mensyaratkan manajer-manajer untuk memikirkan secara berkala apa yang ingin diraih oleh departemen-departemen mereka.

2. Anggaran berfungsi sebagai koordinasi.

Koordinasi adalah penyelarasan pendapat yang berbeda diantara masing-masing individu dalam organisasi agar terdapat suatu keadaan yang harmonis sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Begitu tujuan-tujuan organisasi sudah dikomunikasikan kepada semua departemen, manajer setiap departemen bertanggung jawab atas anggaran dari departemen-departemen lainnya.

Anggaran merupakan rencana tindakan bagi keseluruhan organisasi dan mencerminkan upaya-upaya terkoordinasi dari semua manajer. Penganggaran mengkoordinasikan berbagai segmen organisasi dan membuat setiap manajer mengetahui bagaimana kegiatan-kegiatan yang berbeda terjalin erat satu sama lain. Proses penganggaran mensyaratkan bahwa anggaran yang baik adalah disusun dengan mencakup setiap aktivitas, departemen, atau fungsi di dalam perusahaan.

Sebagai contoh, koordinasi antara manajer pemasaran dan manajer pembelian akan membantu memastikan ketersediaan produk-produk pada waktu dan tempat yang tepat dengan biaya minimal bagi organisasi. Manajer pembelian tergantung pada ramalan volume penjualan tahunan yang dikeluarkan oleh departemen pemasaran ketika memesan barang, mengangkat tenaga kerja, dan menyewa atau membeli fasilitas penyimpanan.

3. Anggaran berfungsi sebagai komunikasi.

Rencana-rencana manajemen tidak akan dapat terlaksanakan kecuali jika organisasi memahami apa rencana-rencana tersebut. Rencana-rencana ini meliputi hal-hal spesifik seperti seberapa banyak barang dan jasa yang akan diproduksi; metode-metode, orang-orang, dan perlengkapan apa yang akan digunakan; seberapa banyak bahan baku yang akan dibeli dan berapa harga jual yang akan dikenakan kepada produk perusahaan. Anggaran yang telah disetujui merupakan alat yang paling bermanfaat untuk mengkomunikasikan informasi kuantitatif mengenai rencana-rencana tersebut.

Fungsi anggaran sebagai alat komunikasi yang digunakan oleh berbagai manajer untuk :

1. Bertukar informasi perihal tujuan-tujuan, gagasan-gagasan dan pencapaian-pencapaian.
2. Berinteraksi dan memupuk kesadaran bagaimana setiap aktifitas mereka memberikan kontribusi kepada keseluruhan operasi perusahaan.

4. Anggaran berfungsi sebagai motivasi.

Anggaran dapat juga berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Anggaran yang penyusunannya melibatkan peran serta para pelaksana dapat memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan serta sekaligus untuk mengukur prestasi kerja mereka.

5. Anggaran berfungsi sebagai pengawasan.

Sekali anggaran tersebut disetujui maka itu berarti perusahaan telah memasuki tahap berikutnya, yaitu pencapaian anggaran dan pengawasan (pengendalian) pelaksanaan anggaran tersebut.

Pengendalian (*control*) merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Milton dan Hammer, (1999: 5)

Anggaran merupakan bagian integral dari sistem pengawasan tersebut. Proses pengawasan mengikuti proses perencanaan yaitu begitu rencana-rencana disetujui, keputusan-keputusan diterapkan dan laporan-laporan disusun untuk menentukan apakah kejadian-kejadian telah berjalan sesuai dengan rencana.

Pengawasan sangatlah penting bagi keberhasilan keseluruhan sistem *budgeter*. Pengawasan memastikan bahwa sudah diambil langkah-langkah untuk pencapaian tujuan-tujuan yang digariskan dalam induk rencana organisasi Anggaran menjadi tolak ukur terhadap hasil-hasil aktual yang akan diukur dan kinerja-kinerja manajer yang dievaluasi.

Peranan anggaran menurut Murti Sumarni dan John Suprihanto (2000:345) adalah:

Peranan anggaran bagi seorang manajer perusahaan terutama berkaitan dengan fungsi pokok manajer, yaitu:

1. Fungsi perencanaan adalah suatu proses pengembangan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan tersebut, proses ini mencakup:

- a. Penentuan tujuan perusahaan
 - b. Pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan dapat dicapai.
 - c. Pemilihan tindakan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
 - d. Penentuan langkah-langkah untuk menterjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya.
 - e. Melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.
2. Fungsi pengendalian/pengawasan (*Controlling*). Pengawasan melakukan evaluasi (menilai) alat pelaksanaan pekerjaan. Misalnya pada saat melaksanakan penilaian kembali atau membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- a. Membandingkan realisasi dengan rencana
 - b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika penyimpangan yang merugikan)

Ditambah lagi oleh Romie Daromi Kori (2000:89) anggaran selain mempunyai manfaat seperti disebutkan diatas, juga memiliki keterbatasan-keterbatasan antara lain:

- a. Anggaran menggunakan taksiran-taksiran yang kadang-kadang ada kemungkinan tidak selalu tepat. Oleh karena itu adanya persiapan, ketelitian, dan analisis yang cermat dalam perencanaan.
- b. Anggaran secara berkesinambungan harus disesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah, terutama terhadap perubahan harga.
- c. Pelaksanaan anggaran tidak bisa secara otomatis, karena melibatkan semua tingkatan manajemen.
- d. Anggaran tidak dapat menggantikan dasar pertimbangan (*management judgment*). Tetapi hanya sebagai alat bantu manajemen untuk mengadakan pertimbangan.

6. Anggaran berfungsi sebagai pendidikan.

Fungsi anggaran juga sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dia pimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam struktur organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat pula

untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer ataupun calon manajer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

D. Manfaat dan Keterbatasan Anggaran.

Anggaran merupakan salah satu alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengawasan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem anggaran itu sendiri di dalam pelaksanaan kegiatannya. Semakin banyak dan rumit manfaat yang ingin dituju, maka semakin banyak pula persyaratan yang akan dituntut. Adapun manfaat anggaran adalah sebagai berikut:

1. Mendorong setiap individu didalam perusahaan untuk berfikir ke depan.
2. Mendorong terjadinya kerja sama antara masing-masing bagian, karena masing-masing menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri.
3. Mendorong adanya pelaksanaan asas partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

Keuntungan-keuntungan lain yang dapat diperoleh dari pemakaian anggaran adalah:

1. Tersedianya suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah- masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari masalah tersebut sebelum diambil keputusan.
3. Menyediakan cara-cara untuk menformalisasi usaha perencanaan.

4. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
5. Mengembangkan iklim "*profit minded*" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
6. Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
7. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
8. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan modal dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
9. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (*intensif*) untuk pelaksanaan yang efektif.

Di samping keuntungan yang dapat diperoleh dari pemakaian suatu anggaran dalam sebuah perusahaan, juga terdapat keterbatasan anggaran yang telah disusun oleh suatu perusahaan yaitu :

1. Anggaran menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat.
2. Harus selalu disesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah.
3. Pelaksanaannya tidak otomatis, karenanya manajemen pada setiap tingkat ikut serta. Karena *budgeting* untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, maka akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antar manusia.

4. *Budgeting* tidak menghilangkan kebutuhan akan *judgement* dari manajer yang berpengalaman. *Budgeting* untuk membantu, bukan untuk menggantikan manajemen *judgement*.

Berhasilnya suatu anggaran perusahaan dapat dilihat dari manfaat yang diperoleh perusahaan dalam pelaksanaan anggaran tersebut. Beberapa syarat utama yang harus dipenuhi agar suatu anggaran dapat berhasil dengan baik adalah sebagai berikut R.A Supriyono (2001:346)

1. Adanya organisasi yang sehat
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai
3. Adanya penelitian dan analisis
4. Adanya dukungan para pelaksana.

Anggaran memiliki manfaat tetapi juga memiliki keterbatasan yaitu:

1. Prediksi bukan lah suatu ilmu pengetahuan pasti adalah sejumlah pertimbangan dalam estimasi manapun. Karena anggaran harus didasarkan kepada prediksi atau kejadian dimasa depan, maka revisi atau modifikasi dari anggaran sebaiknya dilakukan ketika variasi atau estimasi membenarkan adanya suatu perubahan dalam rencana.
2. Anggaran dapat memfokuskan perhatian manajemen pada cita-cita yang tidak mencukupi bila sistem tersebut memotifasi individu untuk melakukan suatu tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Anggaran harus memperoleh komitmen dari manajemen puncak dan kerja sama dari semua anggota manajemen. Jika manajemen puncak tidak secara konsisten mendukung proses pembuatan anggaran, akibatnya kualitas dari anggaran menurun.

Dengan adanya pendapat para ahli yang menyatakan bahwa anggaran mempunyai keterbatasan antara lain menggunakan estimasi atau taksiran-taksiran dalam menyusun rencana-rencana perusahaan, maka anggaran bukan berarti harus

sesuai dengan kenyataan (hasil akhir). Namun diusahakan agar anggaran tersebut sedapat mungkin tidak menyimpang dari hasil yang sebenarnya.

E. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Akuntansi dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk melakukan pencatatan, penggolongan, peringkasan, analisis serta interpretasi terhadap peristiwa finansial yang terjadi dan yang dilakukan oleh perusahaan. Dari pengertian tersebut, nampak bahwa akuntansi menyajikan data historis dan peristiwa finansial secara sistematis, sedangkan anggaran menyajikan data taksiran untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Anggaran dan akuntansi mempunyai hubungan erat antara lain :

1. Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk mengadakan taksiran-taksiran (*forecasting*) yang akan dituangkan dalam anggaran yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Dengan demikian akuntansi berfungsi sebagai pedoman kerja dalam penyusunan anggaran.
2. Akuntansi juga melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur tentang pelaksanaan anggaran itu nantinya dari hari ke hari. Dengan demikian akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran secara lengkap. Data realisasi anggaran inilah yang nantinya dibandingkan dengan apa yang tercantum dalam taksiran anggaran itu sendiri untuk mengadakan penilaian atau evaluasi perusahaan. Dengan memperbandingkan data akuntansi dengan data anggaran maka dapat diadakan penilaian apakah perusahaan telah bekerja dengan sukses atau sebaliknya. Dengan demikian akuntansi sangat bermanfaat untuk menunjang fungsi pengawasan kerja dari anggaran.

Data akuntansi sangat diperlukan untuk menyusun anggaran juga untuk dibandingkan dengan anggaran dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan kerja, maka semua teknik pencatatan dan semua sistematika yang dipakai dalam akuntansi harus sama dengan sistematika yang dipakai dalam anggaran.

F. Periode Anggaran.

Periode anggaran adalah jangka waktu berlakunya suatu anggaran, dikaitkan dengan siklus akuntansi (jangka waktu yang dikeluarkan mulai dari pengeluaran kas sampai dengan kas itu diterima kembali). Jadi jangka waktu berlakunya suatu anggaran bukanlah untuk selama-lamanya melainkan dalam suatu periode tertentu.

Apabila siklus akuntansi suatu perusahaan mencakup kurun waktu satu tahun, maka harus pula dibuat anggaran untuk jangka waktu tahun tersebut. Dan apabila siklus akuntansi perusahaan tersebut bersifat panjang, misalnya lima tahun, maka harus pula dibuat anggaran untuk jangka waktu lima tahun tersebut.

G. Prosedur Penyusunan Anggaran.

Struktur organisasi merupakan kerangka dasar bagi penyusunan anggaran yang terorganisasi dan efisien. Bentuk organisasi yang struktural lebih mendorong terwujudnya suatu rencana yang telah disusun dan dikualifikasikan dalam bentuk anggaran. Pengaruh struktur organisasi terhadap anggaran yakni struktur organisasi yang berbeda memberikan perbedaan sikap para manajer terhadap anggaran. Pada organisasi yang sangat struktural, para manajer merasa merekalah yang memiliki pengaruh besar karena mereka lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran dan mereka puas dengan hal-hal yang berhubungan dalam kegiatan anggaran. Para

manajer di organisasi yang wewenangnya terpusat pada umumnya bertanggung jawab atas variabel keuangan yang lebih sedikit, mereka tertekan dari atas sehingga menganggap anggaran kurang bermanfaat dan membatasi fleksibilitas mereka.

Pada dasarnya tanggung jawab penyusunan anggaran berada pada pimpinan tertinggi perusahaan karena pimpinan perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Namun demikian, tugas menyiapkan dan menyusun anggaran tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang disertai tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan. Akan tetapi pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada :

1. Bagian administrasi untuk perusahaan kecil.
2. Panitia anggaran untuk perusahaan besar.

Penjelasannya :

1. Bagian administrasi untuk perusahaan kecil.

Pada perusahaan kecil, kegiatan perusahaan masih sangat sederhana dan masalah yang timbul juga tidak terlalu kompleks, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan pada salah satu bagian dari perusahaan tersebut tanpa melibatkan secara aktif seluruh bagian dalam perusahaan. Biasanya perusahaan kecil ini menunjuk bagian administrasi dalam penyusunan anggaran Hal ini dilakukan

dengan pertimbangan bahwa di bagian ini terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh aktifitas perusahaan.

2. Panitia anggaran untuk perusahaan besar.

Pada perusahaan ini, masalah-masalah yang timbul sudah sangat kompleks akibat dari luasnya kegiatan perusahaan. Penyusunan anggaran bukan lagi merupakan tanggung jawab bagian administrasi saja atau tidak bisa hanya diserahkan pada satu departemen saja. Hal ini dikarenakan:

- a. Bagian tersebut akan mengalami kesulitan untuk menganalisa kebutuhan tiap-tiap bagian lainnya sesuai dengan *budget* yang dibuat.
- b. Bila penyusunan diserahkan pada orang-orang yang tidak terjun langsung pada kegiatan perusahaan maka mereka akan kewalahan dalam menghadapi persoalan-persoalan pada tiap-tiap bagian.

Karena alasan-alasan tersebut, maka tugas menyusun anggaran perlu melibatkan seluruh unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam panitia anggaran. Panitia anggaran diketuai oleh seorang pejabat yang ditunjuk sebagai direktur bersama-sama dengan anggota yang mewakili bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

Tugas utama dan panitia anggaran dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Menerima dan mempelajari rencana laba dan pusat tanggung jawab utama dan memberikan rekomendasi untuk perbaikannya.
- b. Memberikan rekomendasi keputusan tentang item utama yang terdapat dalam

rencana laba kalau terdapat konflik atau kurang koordinasi di antara subdivisi fungsional yang terdapat dalam perusahaan.

- c. Memberikan rekomendasi perubahan untuk meningkatkan proses perencanaan dan pengendalian yang berkaitan dengan program ini.
- d. Menerima dan menganalisis laporan unjuk kerja periodik dan pusat tanggung jawab.
- e. Mempertimbangkan berbagai alternatif dan memberikan rekomendasi dan keputusan untuk tindakan perbaikan.
- f. Memberikan rekomendasi untuk revisi rencana laba kalau diharuskan oleh keadaan.
- g. Memberikan rekomendasi untuk perubahan kebijaksanaan program perencanaan dan pengendalian laba dan prosedur untuk mencapai efektifitas yang tinggi.

Faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian adalah terdapatnya partisipasi aktif para manager tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Tingkat partisipasi ini akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manager. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan para manager dalam memutuskan bersama dengan panitia *budget* mengenai rangkaian kegiatan di masa datang yang akan ditempuh oleh para manager tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Perusahaan dalam menyusun suatu anggaran perlu memperhatikan beberapa syarat sebagai berikut :

- a. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis.
- b. Luwes, artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
- c. Kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus-menerus.

Agar anggaran dapat berfungsi dengan baik, maka taksiran-taksiran yang termuat didalamnya harus akurat, sehingga tidak jauh berbeda dan realisasinya nanti, untuk itu diperlukan data informasi dan pengalaman yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran. Dan dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan beberapa syarat bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes, dan kontinyu. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis. Luwes, artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.

Sedangkan kontiyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus, dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental. Selain itu perlu juga diperhatikan bahwa perusahaan menyusun anggaran karena telah merasa yakin bahwa perusahaan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan manajemen perusahaan dengan baik, mampu memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya untuk berpartisipasi.

Tanggung jawab manajemen adalah pengembangan tujuan umum perusahaan. Proses perencanaan dan pengendalian laba dilakukan pada setiap tahun anggaran. Komponen program perencanaan dan pengendalian laba serupa juga dinyatakan

kembali untuk setiap tahun anggaran. Semua langkah dasar dalam perencanaan akan ditinjau kembali dan dievaluasi setiap tahun. Tujuannya adalah untuk memperbaharui setiap komponen atau dasar pertimbangan manajerial dan membuat ekspektasi kinerja yang realistis. Dalam tahun tertentu, beberapa komponen seperti tujuan umum perusahaan, mungkin tidak banyak berubah sementara komponen yang lain mungkin dapat direvisi seluruhnya untuk tahun yang akan datang. Tanpa memperhatikan jenis usaha, tugas manajemen pada dasarnya sama, yaitu untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan internal dimana setiap individu bekerja bersama sebagai satu dikemukakan untuk mencapai kinerja yang efisien yang sesuai dengan tujuan umum perusahaan. Lingkungan tersebut harus memotivasi setiap individu untuk memberikan sumbangan yang maksimum bagi usaha kelompok. Proses perencanaan dan pengendalian laba bersih mencakup aplikasi dari sejumlah konsep melalui bermacam-macam pendekatan, teknis dan langkah-langkah yang berurutan.

Berdasarkan evaluasi yang realistis dari variabel yang relevan dan penilaian tentang kekuatan dan kelemahan organisasi, manajemen eksekutif dapat menspesifikasikan atau mengulangi lagi dalam proses perencanaan dan pengendalian laba. Tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mendefinisikan tujuan perusahaan.
- b. Untuk menjelaskan karakter filosofi perusahaan.
- c. Untuk menciptakan iklim khusus dalam usaha.
- d. Untuk meletakkan pedoman bagi manajer sehingga keputusan yang mereka

ambil akan mencerminkan hal yang terbaik bagi perusahaan dengan kewajaran dan keadilan bagi yang berkepentingan Untuk memberikan petunjuk secara keseluruhan bagi mereka yang berada dalam proses pembuat keputusan sehingga mereka akan dapat bertindak secara independen tetapi masih dalam kerangka kerja dalam saran dan prinsip dari perusahaan.

H. Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba.

1. Peranan anggaran sebagai alat perencanaan laba.

Laba merupakan faktor terpenting dalam menganalisa tingkat kelangsungan hidup suatu perusahaan sehingga setiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba dalam jumlah yang telah direncanakan dan pengorbanan yang juga telah direncanakan. Bertitik tolak dan tujuan tersebut maka dapat dimengerti bahwa laba yang diperoleh bukanlah suatu hal yang kebetulan saja melainkan melalui perencanaan kerja yang teliti. Perencanaan tersebut disusun dalam bentuk angka-angka yang bernilai uang yang dikenal dengan anggaran. Berdasarkan uraian ini dapat dikatakan bahwa anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan atau dengan kata lain anggaran berperan sebagai alat untuk menjabarkan rencana-rencana dalam suatu kuantitas.

Laba perusahaan merupakan selisih antara penghasilan dari penjualan atas semua biaya dalam periode akuntansi tertentu. Perencanaan laba untuk periode akuntansi tersebut akan berhubungan dengan perencanaan atas hasil penjualan, biaya, tingkat operasi, sumber daya keuangan dan tenaga kerja yang digunakan.

Wilson dan Campbell (2002:117) memberikan pengertian sebagai berikut:

Perencanaan laba adalah proses pengembangan rencana yang terperinci untuk suatu jangka waktu tertentu yang dekat di masa yang akan datang dan mengintegrasikan rencana ini menjadi kesatuan yang komprehensif.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan laba merupakan proses pengembangan rencana-rencana yang dituangkan dalam suatu anggaran yang menyeluruh. Langkah yang baik dalam menyusun anggaran laba dimulai dengan membuat anggaran pembantu laporan rugi laba sehingga dalam anggaran laba dapat dilihat taksiran laba secara menyeluruh.

2. Peranan anggaran sebagai alat pengendalian laba.

Sebagai alat pengendalian laba berarti anggaran yang telah disusun tersebut digunakan sebagai alat ukur atau tolak ukur, yang pada aspek evaluasi tolak ukur tersebut akan dibandingkan dengan hasil sebenarnya. Dengan perbandingan tersebut dapat diketahui sampai sejauh mana efisiensi kerja dapat dicapai, dimana perbandingan ini meliputi semua bidang pelaksanaan dan bagian yang ada dalam perusahaan agar manajemen dapat mengetahui penyimpangan yang terjadi.

a. Tujuan Pengendalian

Secara umum tujuan pengendalian adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Sedangkan tujuan pengendalian secara khusus adalah untuk:

1. Mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dan berpengaruh terhadap organisasi, mampu menghadapi tantangan atau mampu memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan-perubahan lingkungan tersebut.

2. Menjamin jalannya organisasi secara efektif dan efisien sehubungan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi.
3. Memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan yang dilakukan bawahan, sebelum kesalahan-kesalahan itu mencapai tingkat kritis.
4. Adanya kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Agar tugas yang dilimpahkan dapat dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan maka perlu adanya pengawasan.

b. Tipe-tipe Pengendalian.

Tipe pengendalian yang dimaksud disini merupakan hubungan antara saat pelaksanaan proses pengawasan dengan pelaksanaan kegiatan. Ada 3 jenis tipe pengawasan yaitu:

1. *Preliminary Control.*

Adalah suatu tipe pengawasan yang dirancang untuk mengantisipasi penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan semula sehingga memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.

Pendekatan ini lebih aktif karena mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum penyimpangan terjadi.

2. *Concurrent Control.*

Adalah pengawasan yang dirancang untuk dilaksanakan bersama dengan kegiatan yang sedang berlangsung dan bertitik tolak pada sistem otorisasi, dimana prosedur-prosedur harus disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-

kegiatan selanjutnya dijalankan. Hal ini lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. *Feed Back Control.*

Adalah pengawasan yang menitikberatkan pada pengukuran hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan standar yang telah disusun. Penemuan-penemuan tersebut digunakan untuk memperbaiki pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang.

I. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Menurut pendapat Mulyadi (2001:496) biaya terkendali adalah sebagai berikut:

Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat mempengaruhi seorang manajer tingkatan tertentu dalam jangka tertentu.

Seseorang jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa. Manajer pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya, jelas bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya tersebut.

J. Sistem Laporan Pengendalian

Salah satu bentuk laporan pengendalian adalah laporan anggaran (*budget report*), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi.

Munandar (2001:329) mengungkapkan dengan memperbandingkan antara rencana dengan realisasi kerja tersebut dapat pula diketahui faktor-faktor apa yang

menyebabkan terjadinya penyimpangan (perbedaan) realisasi kerja terhadap rencana yang telah digariskan. Penyimpangan ini sendiri ada yang bersifat menguntungkan, yaitu apabila realisasi kerja justru lebih bagus dari pada apa yang direncanakan. Sebaliknya ada yang bersifat merugikan, yaitu apabila realisasi kerja kurang bagus jika dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Informasi tentang sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan ini sangat penting bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun rencana-rencana pada waktu yang akan datang.

Menurut pendapat Anthony (2001:13) sebagai sistem laporan anggaran baik mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Laporan anggaran merinci varians-variens prestasi aktual dari anggaran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggung jawab.
2. Laporan ini mencakup ramalan tahunan.
3. Laporan mencantumkan penjelasan mengenai:
 - a. Sebab varians (penyimpangan)
 - b. Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varians yang tidak menguntungkan
 - c. Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi/perbaikan bisa efektif.
 Dengan adanya laporan anggaran yang baik dan tepat, maka diharapkan

anggaran tersebut akan dapat dijadikan sebagai alat untuk membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sehingga anggaran yang telah disusun dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang baik.

Sistem akuntansi pertanggung jawaban memberikan informasi kepada manajemen puncak tentang apa yang terjadi pada suatu pusat pertanggungjawaban dan menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi. Seluruh informasi dituangkan dalam

laporan yang disebut dengan laporan akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Report*). Oleh karena itu laporan pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan alat pengendalian. Laporan ini sering disebut dengan laporan pengendalian (*Control Report*).

Supaya laporan pertanggungjawaban dapat memberikan manfaat yang lebih besar bagi perusahaan, maka penyusunannya harus memperhatikan prinsip penyusunan yang baik. Adapun prinsip-prinsip yang baik menurut Wilson dan Campbell (2000:550) adalah sebagai berikut:

1. Harus ditetapkan konsep tanggung jawab, dimana laporan dari suatu unit berisikan kegiatan dan penanggungjawaban.
2. Pengecualian (*Principle of exeption*), sedapat mungkin menerapkan prinsip dimana laporan pengawasan yang dibuat mengemukakan keadaan yang menyimpang dari rencana sehingga manajer tidak banyak membuang waktu untuk memperhatikan keadaan normal.
3. Secara umum angka-angka harus dapat diperbandingkan sehingga bermanfaat untuk memperbandingkan hasil yang dicapai dengan yang telah ditetapkan.
4. Sedapat mungkin data yang disajikan mudah untuk diikhtisarkan oleh setiap tingkatan manajemen tertentu. Olehnya informasi yang disajikan seringkas mungkin disertai lampiran terperinci untuk pendukung.
5. Laporan harus jelas dengan sendirinya, laporan harus mencakup komentar-komentar interpretatif menjelaskan sebab terjadinya penyimpangan atau yang harus diambil untuk diperbaiki kondisi yang menyimpang.

Menurut Welsh Glenn A., Hilton Ronald W dan Gordon Paul N (2000:35-36) karakteristik penting dari laporan anggaran (*budget report*) suatu perencanaan dan pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Kinerja diklasifikasikan menurut tanggung jawab dibebankan. Laporan harus sesuai dengan struktur organisasi. Harus ada laporan yang berbeda untuk setiap kotak pada bagian organisasi suatu laporan kinerja dibuat berdasarkan

otoritas/wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki.

2. Hal-hal yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan harus ditentukan.
3. Dibuat laporan yang tepat waktu. Untuk pengendalian yang efektif, laporan anggaran harus diterbitkan dalam periode interm, misalnya bulanan, mingguan, atau dalam beberapa kasus harian.
4. Penekanan diberikan pada perbandingan antara hasil yang direncanakan dengan yang aktual—laporan anggaran harus disampaikan pada manajer yang bertanggung jawab dan menunjukkan hasil aktualnya, yang direncanakan, dan penyimpangan (*variance*) nya.

Menurut pendapat Robert. N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005: 378-380) pada tahap perencanaan sebuah proyek, tim proyek menggunakan perkiraan kasar sebagai titik awal digunakan sebagai dasar keputusan untuk melaksanakan proyek dan mengolah perkiraan itu menjadi spesifikasi rinci. Perencanaan suatu proyek terdiri dari menyusun lingkup pekerjaan, menyusun jadwal pekerjaan, memperkirakan biaya, penyiapan anggaran pengendalian dan aktivitas perencanaan yang lain. Juga ada sistem pengendalian untuk memastikan untuk memastikan bahwa kegiatan perencanaan dilakukan secara semestinya. Sedangkan pengendalian yang dilakukan oleh seorang manajer proyek pada saat pelaksanaan proyek adalah dengan menguji apa yang telah dicapai selama ini. Bagaimana menyesuaikan pencapaian itu dengan rencana proyek, dan harus mengetahui alternatif-alternatif tindakan-tindakan koreksi yang akan dilakukan selanjutnya. Dalam proses pengendalian hasil yang

sebenarnya dibandingkan dengan yang direncanakan dan hasil dari perbandingan ini dibuat suatu laporan mingguan atau bulanan.

Karena analisa dan evaluasi amat penting dalam penyusunan kebijaksanaan tindak lanjut untuk menghadapi periode-periode berikutnya, maka laporan anggaran perlu disusun secara teratur dalam selang waktu yang tidak terlalu lama. Hal ini dimaksudkan jika telah terjadi penyimpangan, maka segera dapat diketahui, dianalisa dan dievaluasi agar tidak berlarut-larut untuk waktu yang lama. Dengan demikian laporan anggaran tidak disusun sekaligus pada akhir tahun menunggu seluruh anggaran telah direalisasikan, tetapi hendaknya laporan anggaran disusun beberapa kali dalam periode anggaran, seperti satu bulan sekali, tiga bulan sekali dan sebagainya. Melalui perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan anggaran yang ditetapkan, akan dapat diketahui apakah rencana tersebut berhasil seperti yang diharapkan atau menyimpang dari yang direncanakan.

Pada umumnya sasaran sebuah proyek dapat dicapai bila memiliki proses perencanaan yang tepat. Perencanaan dan pengendalian adalah suatu bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dalam proses manajemen proyek. Perencanaan dan pengendalian suatu proyek yang tepat dapat menghindari terjadinya penyimpangan yang tidak diinginkan seperti penyelewengan, pemborosan yang dapat merugikan perusahaan.

K. Tahap-tahap Pengawasan.

Sekali anggaran disetujui, berarti perusahaan telah memasuki tahap berikutnya, yaitu pencapaian anggaran dan pengawasan pelaksanaannya. Adapun tahap dalam proses pengawasan terdiri dari lima tahap yaitu sebagai berikut:

1. Penentuan standar.

Standar merupakan suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai pedoman penilaian hasil. Penentuan standar merupakan tahap awal dari proses pengawasan. Bentuk-bentuk standar antara lain:

- a. Standar-standar fisik, meliputi kualitas barang atau jasa jumlah, kualitas produk.
- b. Standar-standar moneter, meliputi nilai rupiah yaitu biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor dan pendapatan penjualan.
- c. Standar-standar waktu, berupa kecepatan produksi.

Dalam menentukan standar pelaksanaan kerja sebaiknya pihak yang akan diawasi ikut serta menentukan standar bersama-sama dengan pihak yang mengawasi, sehingga pihak yang diawasi tidak merasa ditekan atau dirugikan.

2. Penentuan saat pengukuran pelaksanaan kegiatan dilaksanakan.

Penentuan saat pengukuran suatu kegiatan sangat penting dalam hubungannya dengan pengawasan. Dalam menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan dilaksanakan dapat menggunakan pertanyaan bantu sebagai berikut:

- a. Berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur? Setiap jam, setiap hari, atau setiap bulan.

- b. Dalam bentuk apa pengukuran akan dilakukan? Laporan tertulis atau lisan.
 - c. Siapa yang akan terlibat dalam pengukuran manajer atau staf departemen.
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Setelah ditetapkan frekuensi pengukuran, selanjutnya pengukuran pelaksanaan kegiatan dilakukan berulang dan terus menerus. Beberapa cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan antara lain dengan observasi, laporan-laporan, metode komputerisasi, ataupun inspeksi.

4. Pembandingan pelaksanaan dengan standar.

Pembandingan antara pelaksanaan kegiatan dengan rencana atau standar yang sudah ditetapkan merupakan tahap yang paling mudah dilakukan. Namun demikian tahap ini merupakan tahap yang kritis dari proses pengendalian karena akan timbul banyak masalah pada saat menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan (*varians*) yang terjadi.

5. Pengambilan tindakan koreksi yang perlu.

Tahap terakhir dalam proses pengawasan adalah pengambilan tindakan koreksi yang perlu terhadap penyimpangan (*varians*) yang terjadi. Hal ini penting sebab tindakan koreksi tersebut harus diambil pada saat yang tepat. Setelah penyebab timbulnya penyimpangan diketahui maka pimpinan perusahaan harus mengambil tindakan secepat mungkin sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasi dan resiko kerugian dapat dikurangi.

L. Laporan Anggaran.

Pelaksanaan anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan dan pengawasan dalam suatu perusahaan harus diikuti dengan laporan anggaran (*budget report*), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi.

Penyimpangan itu dapat bersifat menguntungkan maupun merugikan. Terhadap penyimpangan itu dapat diketahui sebab terjadinya sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan dan tindak lanjut (*follow up*) yang perlu dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan demikian, dari laporan anggaran sekaligus dapat diadakan penilaian atau evaluasi tentang sukses atau tidaknya kerja perusahaan selama jangka waktu atau periode anggaran yang bersangkutan.

Karena analisis dan evaluasi sangat penting dalam penyusunan kebijaksanaan tindak lanjut untuk menghadapi periode-periode berikutnya, maka laporan anggaran perlu disusun secara teratur dalam selang waktu yang tidak terlalu lama. Hal ini dimaksudkan agar jika telah terjadi penyimpangan, maka dapat segera diketahui, dianalisis dan dievaluasi agar tidak berlarut-larut untuk jangka waktu yang lama. Dengan demikian, laporan anggaran tidak disusun sekaligus pada akhir tahun menunggu seluruh laporan anggaran yang telah terealisasi, tetapi hendaknya laporan anggaran disusun beberapa kali dalam periode anggaran seperti satu bulan sekali, tiga bulan sekali, dan sebagainya.

Dengan adanya laporan anggaran yang baik dan tepat, maka diharapkan anggaran tersebut akan dapat dijadikan sebagai alat untuk membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sehingga anggaran yang telah disusun dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik.

M. Revisi Anggaran.

Anggaran yang telah disusun oleh suatu perusahaan belum tentu sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan. Agar perusahaan tidak melakukan penyimpangan yang sangat berarti dari rencana anggaran semula, maka harus dilakukan revisi anggaran. Anggaran harus direvisi bila asumsi dan kondisi telah berubah sedemikian rupa seperti kebijaksanaan pemerintah, sehingga anggaran tersebut tidak lagi merupakan pengukuran yang realistis atau wajar. Penyesuaian ini dilakukan untuk menghindari penyediaan informasi yang dapat menyesatkan bagi manajemen. Anggaran harus selalu realistis agar menjadi alat pengendalian yang efektif.

Namun merevisi suatu anggaran yang telah disahkan merupakan sesuatu yang rumit dan memerlukan penilaian secara seksama mengenai pentingnya perubahan tersebut serta sejauh mana pengaruh revisi anggaran tersebut sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Pada umumnya prosedur merevisi anggaran ada dua cara yaitu :

1. Prosedur yang memungkinkan adanya revisi secara sistematis (misalnya setiap triwulan).
2. Prosedur yang hanya memungkinkan adanya revisi jika terjadi kondisi

Macam prosedur yang pertama umumnya digunakan bilamana manajemen menggunakan anggaran khususnya sebagai perencanaan. Jika anggaran akan digunakan untuk pengendalian dan evaluasi, prosedur revisi yang merinci dan selengkap proses penyusunan semula akan diperlukan. Jika sistem anggaran dibatasi hanya dalam keadaan-keadaan luar biasa, revisi demikian harus direview secara memadai.

Umumnya, izin untuk membuat revisi seperti ini seharusnya sukar untuk diberikan, artinya revisi anggaran harus dibatasi hanya dalam keadaan dimana anggaran yang telah disahkan tidak begitu realistiknya sehingga tidak lagi merupakan pengendalian yang sempurna.

Hal terpenting yang perlu diperhatikan dalam merevisi anggaran adalah bahwa setiap hasil aktual yang tetap harus diukur dan dibandingkan dengan anggaran, setiap penyimpangan yang terjadi harus dapat dijelaskan serta dapat dipertanggung jawabkan. Tindakan manajemen dalam melakukan revisi atas anggaran harus didasarkan pula pada tersedianya informasi terbaru yang akurat, sehingga para manajer dapat pula mengubah tindakan mereka berdasarkan informasi baru tersebut.

N. Hipotesis.

Berdasarkan latar belakang masalah serta telaah pustaka yang telah diuraikan, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut : “Diduga anggaran yang disusun oleh perusahaan belum berperan secara efektif sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba.”

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا
مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾

47. Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

159. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu^[246]. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Panca Abdi Nuragama Pekanbaru yang beralamat di Jalan Dahlia Nomor 79 Pekanbaru adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan. Dimana kegiatan seperti pencetakan faktur atau bon, kwitansi, kop surat, kartu nama dan lain-lainnya. Sehingga keberadaan persediaan yang paling vital berupa kertas sangat penting. Pada mulanya perusahaan ini bernama CV. Panca Abdi dan berdiri pada tanggal 1 Oktober 1985 dengan akte Notaris M. Dahad Umar. Para pengurus CV. Panca Abdi Pekanbaru ini adalah :

1. Tuan Thamrin Pohan dengan modal yang disetor sebesar Rp.. 150.000.000
2. Hj. Latifah Hasibuan dengan modal yang disetor sebesar Rp. 100.000.000
3. Tuan Drs. H.Bohari Pohan dengan modal yang disetor sebesar Rp. 125.000.000
4. Nyonya Rahimah Lubis dengan modal yang disetor sebesar Rp. 50.000.000
5. Tuan Ir. Zainal Arifin Pohan dengan modal yang disetor adalah sebesar Rp. 25.00.0000.

Selanjutnya pada tanggal 4 November 2003, perusahaan ini mengalami

perubahan susunan pemegang saham dan juga berubah nama menjadi PT. Panca Abdi Nurgama dengan akte pengesahan oleh M. Dahad Umar, SH Nomr 3. Susunan pemegang saham adalah :

1. Tuan Thamrin Pohan
2. Hj. Latifah Hasibuan
3. Tuan Abdul Hamid, SE
4. Tuan Drs. H. Bohari Pohan
5. Nyonya Rahimah Lubis
6. Tuan Ir. Zainal Arifin Pohan

B. Struktur Organisasi

Pada suatu pencapaian tujuan organisasi perusahaan, diperlukan suatu struktur organisasi dimana orang-orang, usaha-usaha dikoordinasikan serta tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan bekerjasama atas dasar pembagian tugas dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu.

Melihat struktur organisasi PT. Panca Abdi Nuragama Pekanbaru maka dapat dikatakan bahwa organisasi yang diterapkan pada perusahaan ini adalah organisasi garis. Berikut ini dijelaskan tugas dan tanggungjawab masing-masing bagian yang ada dalam PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru.

1. Pimpinan Perusahaan

- a. Pimpinan perusahaan bertanggungjawab atas operasional perusahaan sehari-hari

- b. Melakukan tugas pokok pada semua fungsi perusahaan termasuk tugas intern dan tugas eksteren yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan.
 - c. Pimpinan perusahaan mengkoordinir semua kegiatan perusahaan
2. Bagian Administrasi dan Keuangan
- a. Mengatur dan menyusun masalah administrasi perusahaan
 - b. Mengurus administrasi surat-menyurat perusahaan
 - c. Mengatur penagihan dan penerimaan piutang
 - d. Menyelenggarakan akuntansi keuangan
 - e. Menyusun laporan keuangan
3. Bagian Penjualan
- a. Mengawasi dan bertanggung jawab atas penjualan dan penyerahan produk cetakan maupun bahan baku
 - b. Menentukan syarat-syarat pembayaran
 - c. Menetapkan waktu penyerahan produk cetakan kepada konsumen
 - d. Mengkoordinir hasil cetakan sebelum diserahkan kepada konsumen
4. Bagian *Setting*
- a. Bertanggungjawab terhadap pengerjaan disain awal terhadap pesanan yang telah dipesan konsumen.
 - b. Melakukan perancangan terhadap setiap pesanan yang akan dibuat sesuai dengan keinginan konsumen
 - c. Membuat spesifikasi pesanan dengan menggunakan aplikasi komputer

- d. Melakukan perawatan terhadap peralatan yang digunakan didalam pengerjaan pesanan.

5. Bagian *Lay Out/Repro*

- a. Melanjutkan hasil pengerjaan setting, yang kemudian disusun menurut spesifikasi yang telah dipesan
- b. Melakukan koreksi terhadap pesanan yang dibuat untuk selanjutnya dibuat klise yang dalam bentuk film positif dan negatif
- c. Membuat atau memindahkan hasil *setting* ke dalam bentuk *plate* cetak yang selanjutnya dikoreksi kembali
- d. Bertanggungjawab terhadap semua pembuat *plate* cetak sebelum diproses ke mesin cetak
- e. Melakukan perawatan terhadap semua mesin yang digunakan didalam pembuatan *plate* cetak tersebut.

6. Bagian Produksi

Bagian produksi terdiri dari beberapa sub bagian yaitu :

- a. Bagian Cetak
 - 1) Melanjutkan hasil dari bagian repro untuk melakukan pencetakan terhadap pesanan
 - 2) Bertanggungjawab terhadap proses pencetakan.
 - 3) Memelihara dan merawat setiap mesin cetak yang digunakan dalam pencetakan setiap pesanan

b. Bagian *Binder*/Penjilidan

- 1) Melanjutkan hasil pekerjaan dari bagian cetak yang telah selesai proses cetak untuk selanjutnya diproses yang sesuai dengan spesifikasi pesanan
- 2) Melakukan tugas penjilidan terhadap semua hasil cetak yang telah selesai dari bagian cetakan
- 3) Bertanggungjawab terhadap semua pembuatan pesanan yang telah ditentukan spesifikasi berdasarkan daftar pesanan.

c. Bagian Potong

- 1) Bertanggungjawab terhadap penyediaan bahan-bahan untuk spesifikasi pesanan yang telah ditentukan berdasarkan daftar pesanan
- 2) Melakukan pemotongan terhadap bahan baku yang akan diproses cetak sesuai dengan ukuran dan jenis kertas yang diminta.
- 3) Melakukan penghitungan jumlah bahan baku yang diminta setiap pesanan.

7. Bagian Gudang

- a. Bertanggungjawab terhadap keluar masuk bahan baku
- b. Melakukan pengecekan setiap bahan baku yang digunakan untuk proses cetak

8. Bagian Transportasi

Bertanggungjawab terhadap pengangkutan bahan baku yang digunakan untuk pembuatan pesanan maupun pengiriman pesanan ke tangan konsumen.

C. Aktivitas Perusahaan

PT. Panca Abdi Nuragama Pekanbaru adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan yang menggunakan kertas sebagai bahan baku utama yang diproses sesuai dengan jenis pesanan yang diminta dari konsumen pemakai jasa percetakan. Para konsumen PT. Panca Abdi Nuragama Pekanbaru merupakan perusahaan-perusahaan yang ada di dalam maupun di luar kota Pekanbaru dan ada juga orang pribadi. Biasanya pesanan cetakan yang dilakukan konsumen antara lain pencetakan kop surat, kartu nama, kwitansi, bon perusahaan, formulir, amplop perusahaan dan lain-lain. Berikut disajikan struktur organisasi perusahaan pada gambar III . 1 sebagai berikut :

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pembahasan atas Prosedur Penyusunan Anggaran Perusahaan

Prosedur penyusunan anggaran pada PT. Panca Abdi Nurgama yang berlokasi di Pekanbaru diawali dengan pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyusun anggaran, pengolahan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka menyusun anggaran. Pengumpulan data tersebut berupa unsur-unsur dari Basic Assumptions (asumsi-asumsi dasar). Prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru meliputi :

1. Penyusunan Basic Assumptions
2. Penyusunan perencanaan anggaran untuk minimalisasi biaya dan memaksimalkan pendapatan dan laba perusahaan

Penyusunan Basic Assumptions dilakukan oleh bagian keuangan. Pada awalnya bagian keuangan menyiapkan asumsi-asumsi dasar, asumsi-asumsi dasar ini kemudian akan digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan penyusunan rencana anggaran bagian pengiriman barang. Isi dari Basic Assumptions ini adalah : tingkat inflasi, tingkat nilai tukar mata uang asing yang digunakan, tingkat upah, tingkat suku bunga.

Asumsi-asumsi dasar itu akan diajukan kepada Direktur kemudian Direktur akan mempertimbangkan apakah asumsi-asumsi dasar yang disusun oleh bagian

keuangan telah memberikan informasi mengenai hal-hal yang dapat dijadikan asumsi dengan angka-angka yang sesuai dengan keadaan pada saat penyusunan asumsi tersebut dan kecenderungan peningkatan atau penurunannya pada masa yang akan datang. Kecenderungan tersebut diperkirakan dengan melihat data yang relevan pada tahun-tahun sebelumnya. Setelah disetujui oleh Direktur, formulir asumsi dasar dikembalikan kepada bagian keuangan.

Isi atau data yang dijadikan asumsi dasar yang terdapat pada formulir basic assumptions ini, menurut penulis sudah cukup memadai, karena dapat menjadi asumsi dasar untuk perhitungan rencana besarnya jumlah biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dan pendapatan yang diharapkan oleh perusahaan serta pencapaian laba yang diinginkan.

B. Proses Penyusunan Anggaran

Anggaran yang disusun dalam suatu perusahaan merupakan rencana aktivitas perusahaan untuk memperoleh tercapainya tujuan sasaran yang telah ditentukan. Rencana ini mencakup berbagai macam kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain, sehingga banyak faktor yang harus diperhatikan baik faktor intern maupun faktor ekstern. Faktor intern yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran adalah penjualan-penjualan tahun lalu, tenaga kerja, modal kerja, kapasitas produksi, dan juga fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan faktor ekstern yang dipertimbangkan oleh perusahaan adalah daya beli masyarakat, posisi perusahaan dalam persaingan, situasi dan keadaan ekonomi dan politik, perbankan

serta kebijakan pemerintah.

Disini penulis akan membahas prosedur penyusunan anggaran laba rugi. Dimana anggaran laba rugi yang disusun oleh PT. Panca Abdi Nurgama berguna untuk merencanakan, mengkoordinir kegiatan-kegiatan produksi dan mengontrol kegiatan-kegiatan tersebut.

Dalam proses penyusunan anggaran, PT. Panca Abdi Nurgama mempunyai ketentuan umum yang mengatur tentang penyusunan dan penetapan anggaran yang harus dilaksanakan oleh setiap jenjang manajemen. Anggaran merupakan rencana kegiatan operasional suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan nilai, disusun atas dasar program kerja yang telah ditetapkan untuk jangka waktu tertentu. Adapun tujuan perusahaan menyusun anggaran laba rugi adalah sebagai berikut:

1. Memaksimalkan perolehan pendapatan yang diharapkan
2. Menjaga tingkat persediaan bahan baku yang memadai. Maksudnya adalah agar tingkat persediaan bahan baku yang dibutuhkan tidak terlalu besar maupun terlalu kecil. Disini bagian keuangan mempunyai prinsip bahan baku, tingkat persediaan yang terlalu besar akan mengakibatkan meningkatnya biaya-biaya dan resiko-resiko yang dialami perusahaan. Sedangkan tingkat persediaan yang terlalu kecil akan mengakibatkan gangguan seperti, kekurangan persediaan bahan baku untuk proses produksi. Perusahaan yang mengalami kekurangan persediaan bahan baku akan menghambat jalannya kegiatan proses produksi dan ini akan membuat pelanggan menjadi kecewa dan perusahaan akan kehilangan peluang untuk memperoleh keuntungan serta

dapat merusak nama baik perusahaan. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga dapat menghemat biaya-biaya produksi yang dijalankan.

3. Menunjang kegiatan perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan, sehingga barang yang akan diproduksi dan sudah selesai dapat disediakan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan sebelumnya.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun dan dinyatakan secara kuantitatif. Penyusunan anggaran sebagai bagian yang terpadu dari proses manajemen pada dasarnya merupakan suatu aktivitas pengambilan keputusan manajemen. Proses penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari mekanisme anggaran itu sendiri. Berikut ini dipaparkan penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Anggaran yang dibuat oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru adalah anggaran laba rugi yang disusun setiap awal tahun oleh Bagian Keuangan yang mencakup penjualan dan biaya operasional yang didasarkan atas realisasi tahun sebelumnya dan juga berdasarkan target dan sasaran yang ingin dicapai pada masa mendatang berdasarkan masukan atau usulan dari Bagian Pemasaran, Bagian Produksi serta Bagian Lay Out, Bagian Setting dan bagian lain yang ada di dalam perusahaan.

Penyusunan anggaran ini berdasarkan perintah dari Direktur Perusahaan kepada bagian administrasi keuangan untuk menyusun anggaran perusahaan dan selanjutnya bagian keuangan meminta kepada bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan untuk memberikan masukan bagi perencanaan anggaran yang akan

dibuat. Selanjutnya atas masukan bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan maka bagian keuangan menyusun laporan laba rugi merupakan anggaran penyusunan anggaran mengenai pendapatan yang ditetapkan oleh perusahaan selama satu tahun dan taksiran biaya-biaya yang akan dikeluarkan selama satu tahun tersebut.

Dalam penyusunan anggaran, menggunakan sistem dari bawah ke atas (*down top*), dimana penyusunan anggaran berdasarkan masukan atau usulan dari Bagian Pemasaran, Bagian Produksi serta Bagian Lay Out, Bagian Setting dan bagian lain yang ada di dalam perusahaan. Selanjutnya bagian keuangan bertugas untuk menyusun anggaran tersebut. Anggaran yang disusun hanya berisi total pendapatan perusahaan dikurangi dengan biaya-biaya dalam setahun. Setelah dilakukan penyusunan anggaran maka bagian keuangan meminta persetujuan kepada Direktur Keuangan. Apabila Direktur menyetujui isi anggaran yang telah disusun oleh bagian keuangan maka laporan tersebut ditanda tangani dan apabila anggaran tersebut belum sesuai maka laporan anggaran tersebut direvisi. Pelaporan anggaran dilakukan tiga atau dua bulan sebelum masuk tahun yang dianggarkan.

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Panca Abdi Nurgama digunakan untuk sasaran jangka pendek yaitu satu tahun. Penyusunan anggaran dalam jangka pendek ini dimaksudkan supaya kegiatan perusahaan dapat lebih mudah dikontrol sehingga tidak menyimpang jauh dari apa yang telah ditetapkan dalam anggaran. Anggaran untuk jangka panjang mempunyai waktu lebih dari satu tahun, umumnya 3 atau 5 tahun. PT. Panca Abdi Nurgama tidak menyusun anggaran untuk jangka panjang, sebab memerlukan *forecasting* (penafsiran) jangka panjang yang

akurat. Penyusunan anggaran untuk jangka panjang yang akurat ini memerlukan penelitian dan prediksi yang tepat. Dimana dalam melakukan penelitian dan prediksi ini memerlukan biaya yang besar dan memakan waktu yang lama. Dari hasil yang diperoleh belum tentu dapat sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Disamping itu bisa saja terjadi penyimpangan yang besar dari realisasinya yang akan mengakibatkannya anggaran tersebut tidak lagi sesuai untuk dijadikan sebagai pedoman untuk anggaran pada periode berikutnya. Akibatnya anggaran tersebut tidak dapat lagi berfungsi sebagai alat pengkoordinasian, pengendalian dan pedoman kerja. Hal-hal yang diungkapkan menyebabkan PT. Panca Abdi Nurgama tidak menghendaki penyusunan jangka panjang.

Meskipun anggaran telah disusun dengan baik, namun tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan dan realisasinya juga akan berjalan dengan lancar karena dalam pelaksanaan anggaran juga harus mempertimbangkan faktor manusia sebagai pelaksana anggaran. Pelaksanaan anggaran yang dibuat dalam perusahaan ini adalah bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan karena tujuan disusunnya anggaran ini adalah sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.

Untuk lebih jelas mengenai anggaran perhitungan laba rugi yang telah disusun oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru, maka berikut ini akan diterangkan masing-masing pos perkiraan yang terdapat dalam anggaran tersebut :

1. Anggaran Penjualan

Anggaran pendapatan diperusahaan terbagi atas dua jenis kegiatan perusahaan yakni anggaran pendapatan dari penjualan dan pendapatan jasa. Dalam menyusun anggaran pendapatan ini, terlebih dahulu perusahaan memperhatikan tingkat penjualan pada masa lalu, kemudian mengadakan analisis terhadap tingkat penjualan yang telah dicapai pada tahun lalu, selanjutnya mempertimbangkan berbagai kemungkinan dan mengestimasi tingkat penjualan yang akan direncanakan dalam periode anggaran tersebut.

Tabel IV.1
PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru
Anggaran Penjualan
01 Januari s.d 31 Desember 2007

Bulan	Anggaran
Januari	Rp. 180.000.000
Februari	Rp. 180.000.000
Maret	Rp. 180.000.000
April	Rp. 180.000.000
Mei	Rp. 180.000.000
Juni	Rp. 180.000.000
Juli	Rp. 180.000.000
Agustus	Rp. 180.000.000
September	Rp. 180.000.000
Oktober	Rp. 180.000.000
November	Rp. 180.000.000
Desember	Rp. 180.000.000
Jumlah	Rp. 2.160.000.000

Sumber : Laporan Anggaran PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru

Anggaran penjualan alat tulis kantor pada perusahaan ini tidak dijabarkan berdasarkan unit atau kuantitas alat tulis kantor yang dijual karena banyaknya jenis/item Alat Tulis Kantor yang diharapkan terjual. Berdasarkan anggaran

penjualan Alat Tulis Kantor (ATK) maka dapat diketahui perkembangan penjualan pada tahun 2007.

Dari tabel diatas dapat dilihat anggaran penjualan yang disusun oleh perusahaan dari bulan ke bulan adalah sama. Dari tabel diatas penjualan yang dianggarkan pada tahun 2007 adalah yakni Rp. 2.160.00.000 dengan perincian tiap bulan Harga Pokok Penjualan dianggarkan sama adalah Rp. 180.000.000.

2. Anggaran Harga Pokok Penjualan

Anggaran Harga Pokok yang disusun oleh Pihak Perusahaan akan menggambarkan berapa tingkat harga pokok penjualan yang akan diterima perusahaan berkaitan dengan kegiatan usaha penjualan pada periode yang akan datang. Dalam menyusun anggaran pendapatan ini, terlebih dahulu perusahaan memperhatikan anggaran kegiatan usaha penjualan tahun lalu dan mengestimasi tingkat penjualan yang akan direncanakan dalam periode anggaran tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.2
PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru
Anggaran Harga Pokok Penjualan
01 Januari s.d 31 Desember 2007

Bulan	Anggaran
Januari	Rp. 99.910.000
Februari	Rp. 99.910.000
Maret	Rp. 99.910.000
April	Rp. 99.910.000
Mei	Rp. 99.910.000
Juni	Rp. 99.910.000
Juli	Rp. 99.910.000
Agustus	Rp. 99.910.000

September	Rp.	99.910.000
Oktober	Rp.	99.910.000
November	Rp.	99.910.000
Desember	Rp.	99.910.000
Jumlah	Rp.	1.198.920.000

Sumber : Laporan Anggaran PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru

Dari tabel diatas Harga Pokok Penjualan yang dianggarkan pada tahun 2007 yakni Rp. 1.198.920.000 dengan perincian tiap bulan Harga Pokok Penjualan dianggarkan sama adalah Rp. 99.910.000.

3. Anggaran Biaya Usaha

Dalam menyusun anggaran biaya usaha, terlebih dahulu perusahaan memperhatikan anggaran tingkat biaya pada masa lalu, kemudian mengadakan analisis terhadap tingkat biaya usaha yang telah dicapai pada masa tahun lalu, selanjutnya mempertimbangkan berbagai kemungkinan dan mengestimasi biaya usaha yang harus dikeluarkan dilihat anggaran tingkat penjualan yang akan direncanakan dalam periode anggaran tersebut.

Tabel IV.3
PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru
Anggaran Biaya Usaha
01 Januari s.d 31 Desember 2007

Bulan	Anggaran
Januari	Rp. 38.160.000
Februari	Rp. 38.160.000
Maret	Rp. 38.160.000
April	Rp. 38.160.000
Mei	Rp. 38.160.000
Juni	Rp. 38.160.000
Juli	Rp. 38.160.000
Agustus	Rp. 38.160.000
September	Rp. 38.160.000

Oktober	Rp.	38.160.000
November	Rp.	38.160.000
Desember	Rp.	38.160.000
Jumlah	Rp.	457.920.000

Sumber : Laporan Anggaran PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru

Dari tabel diatas biaya usaha yang dianggarkan pada tahun 2007 yakni Rp. 457.920.000 dengan perincian tiap bulan biaya usaha dianggarkan sama adalah Rp. 38.160.000.

C. Proses Perencanaan dan Pengendalian Dengan Anggaran Pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru

Anggaran adalah rencana kegiatan suatu perusahaan atau badan yang dinyatakan dalam satuan uang. Anggaran yang dibuat perusahaan sudah cukup baik yang disusun secara menyeluruh dan terkonsep berdasarkan akuntansi. Anggaran yang dibuat oleh perusahaan sangat menunjang dalam keberhasilan anggaran yang telah ditetapkan yaitu membandingkan antara aktualisasi dengan anggaran. Dengan dibuatnya anggaran dapat menjadi pedoman kerja bagi perusahaan serta memberikan arah sekaligus meningkatkan target-target yang harus dicapai dimasa yang akan datang.

Perencanaan anggaran ini berfungsi untuk menentukan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dimasa mendatang, dengan spesifikasi khusus mengenai penyusunan anggaran secara sistematis tentang kegiatan perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan yang bisa saja terjadi pada masa yang akan datang, seperti persaingan usaha, ketidakpastian harga atau justru berbagai langkah untuk mempersiapkan berbagai alternatif yang

mungkin timbul sesuai dengan situasi dan kondisi kerja yang tidak diperhitungkan sebelumnya.

Dalam perusahaan yang baru berkembang, hal ini fungsi-fungsi manajemen adalah menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja, mengarahkan kepada karyawan serta menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi di antara semua bagian yang ada dalam PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru.

Sebagai alat pengkoordinasian semua bagian maka semua kegiatan yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik menuju sasaran yang telah ditetapkan. Selain hasil pembandingan antara aktualisasi dan anggaran yaitu varian merupakan informasi yang bermanfaat bagi manajemen untuk pengambilan keputusan.

Dengan adanya anggaran, perencanaan manajemen dianggap lebih matang karena segala sesuatu yang menyangkut perusahaan terutama kegiatan operasional perusahaan telah diperhitungkan dengan matang dengan pertimbangan dan masukan-masukan dari atau usulan dari Bagian Pemasaran, Bagian Produksi serta Bagian Lay Out, Bagian Setting dan bagian lain yang ada di dalam perusahaan.

Pengendalian dilakukan PT. Panca Abdi Nurgama untuk menjamin terciptanya rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen menggunakan pengendalian ini adalah sebagai dasar untuk mengetahui dari waktu ke waktu apakah perusahaan menjalankannya sesuai dengan yang telah direncanakan. PT. Panca Abdi Nurgama berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan pengendalian, supaya dapat tercapai hasil yang efisien dan efektif.

Untuk perusahaan yang telah berkembang dimana ruang lingkup kegiatan perusahaan semakin kompleks, maka manajemen perusahaan membutuhkan suatu alat bantu yang dapat mengendalikan operasi perusahaan. PT. Panca Abdi Nurgama menggunakan anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan biaya dan pendapatan operasi perusahaan.

Perusahaan telah melakukan pengendalian baik pengendalian *preventive* dan pengendalian *feed back*. Namun pengendalian yang dilakukan belum optimal. Pengendalian *preventive* dilakukan untuk mencegah kemungkinan terjadinya keadaan yang merugikan yang dilakukan dengan cara mentaati prosedur-prosedur yang ada dalam perusahaan.

Sedangkan pengendalian *feed back* dilakukan untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan dengan cara membandingkan hasil realisasi dengan anggaran yang disusun. Karena prosedur yang ada dalam perusahaan belum sepenuhnya ditaati sehingga terdapat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran. Dalam menunjang keberhasilan anggaran maka perusahaan tidak mengadakan evaluasi atas pelaksanaan anggaran. Seharusnya evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi hasil yang telah dicapai perusahaan. Perbandingan ini dimaksudkan agar dapat segera dilakukan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi baik *favorable* maupun *unfavorable*. Dan secara tidak langsung dapat dilihat apakah tercapai hasil atau prestasi yang diinginkan.

Apabila selisih antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi hasil yang telah dicapai perusahaan nilainya kecil, berarti pelaksanaan anggaran telah cukup baik dan tidak perlu dilakukan analisa lebih lanjut. Sedangkan apabila selisih antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil realisasi yang telah dicapai perusahaan nilainya besar, berarti perlu dilakukan analisa lebih lanjut mengenai sebab-sebab terjadinya penyimpangan sehingga manajemen dapat segera mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Perusahaan juga tidak menetapkan batas toleransi untuk penyimpangan yang terjadi dianggap tidak normal dan harus segera dilakukan analisa lebih lanjut mengenai sebab-sebab terjadinya penyimpangan.

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran.

Suatu perusahaan dalam menyusun anggaran mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk serta formatnya sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing, karena tidak ada suatu standar yang harus dipergunakan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran. Dalam bab ini penulis mencoba menganalisa dan membahas mengenai anggaran yang disusun oleh perusahaan yaitu anggaran laba rugi dalam menjalankan kegiatan usahanya menghasilkan produk cetakan dokumen, kop surat, faktur dan lain-lain sebagaimana

Berikut dapat dilihat penyusunan laporan anggaran, realisasi dan selisih pada PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru sebagai berikut :

Tabel IV.4
PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru
Anggaran, Realisasi dan Selisih Rugi Laba
Periode 01 Januari - 31 Desember 2007

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
Penjualan dan Fotocopy	2.160.000.000	2.097.873.987	62.126.013
Harga Pokok Penjualan	1.198.920.000	1.182.293.333	16.626.667
Laba Kotor	961.080.000	915.580.654	45.499.346
Biaya Usaha	457.920.000	460.538.571	(2.618.571)
Laba Sebelum Pajak	503.160.000	455.042.083	48.117.917
Pajak Penghasilan	133.200.000	119.012.624	14.187.376
LABA BERSIH	369.960.000	336.029.459	33.930.541

Sumber : Hasil Penelitian

Penyimpangan atas anggaran yang disusun oleh perusahaan dapat terlihat dalam laporan perbandingan anggaran dan realisasinya yang disajikan pada tabel diatas. Dari tabel diatas dapat dilihat penyusutan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan dan apabila dibandingkan dengan pelaksanaan anggaran yang terjadi tahun 2007. Dimana perusahaan ini menarget laba operasi setelah pajak untuk tahun 2007 adalah sebesar Rp. 369.960.000, ternyata realisasi yang terjadi adalah Rp. 336.029.459. Sehingga ada selisih tidak menguntungkan sebesar Rp. 33.930.541. Perusahaan ini tidak melakukan analisa atas penyimpangan yang terjadi.

Seharusnya perusahaan melakukan koreksi atas penyimpangan yang terjadi. Peranan anggaran sebagai alat pengendalian dapat dioptimalkan, jika hasil aktual (realisasi) dibandingkan dengan sasaran yang direncanakan atau yang dianggarkan.

Dengan membandingkan antara rencana dengan realisasi kerja, maka perusahaan dapat menilai apakah perusahaan telah bekerja dengan sukses atau kurang sukses. Bilamana realisasi kerja dapat mencapai apa yang direncanakan, maka berarti perusahaan telah bekerja dengan sukses. Sebaliknya jika realisasi kerja tidak dapat mencapai apa yang di targetkan dalam rencana, maka berarti perusahaan tidak bekerja dengan sukses.

Disamping dapat menilai realisasi kegiatan perusahaan, dengan memperbandingkan antara rencana dengan realisasi kerja tersebut dapat pula diketahui faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan (varians) realisasi kerja terhadap rencana yang telah digariskan. Informasi tentang sebab-sebab terjadinya penyimpangan (varians) ini sangat penting bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun rencana pada waktu selanjutnya. Sehubungan dengan peranan anggaran sebagai alat pengendalian, maka dalam hal ini perusahaan belum menggunakan anggaran sebagai pedoman kerja, sehingga jalannya perusahaan belum terarah menuju ke tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Disamping itu dengan disusunnya anggaran, maka perusahaan dapat mengetahui besarnya biaya-biaya yang mungkin akan dikeluarkan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Jadi perusahaan tidak melakukan perbandingan antara hasil aktual dengan anggaran yang telah disusun untuk mengetahui besarnya penyimpangan.

Anggaran harus dibuat secara realistis, luwes, dan kontinu artinya anggaran yang dibuat harus sesuai dengan situasi dan keadaan yang dihadapi perusahaan, tidak kaku dan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan atau penyesuaian-penyesuaian

terhadap perubahan situasi pasar yang tidak menentu serta dibuat secara berkelanjutan sehingga anggaran dapat berfungsi sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian yang efisien. Dengan anggaran yang telah disusun, manajemen perusahaan mempunyai pedoman untuk melakukan penilaian antara lain prestasi dan hasil yang telah dicapai. Penilaian dilakukan secara periodik oleh perusahaan untuk mengambil tindakan perbaikan atau koreksi yang diperlukan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

D. Pengendalian Atas Penyimpangan (Varians)

Berdasarkan data yang ada terlihat bahwa perusahaan ini menarget laba operasi setelah pajak untuk tahun 2007 adalah sebesar Rp. 369.960.000, ternyata realisasi yang terjadi adalah Rp. 336.029.459. Sehingga ada selisih tidak menguntungkan sebesar Rp. 33.930.541. Perusahaan ini tidak melakukan analisa atas penyimpangan yang terjadi. Hal ini harus membuat perusahaan untuk mengevaluasi penggunaan biaya agar dapat efisien, untuk menghasilkan laba yang menguntungkan.

Bagian keuangan belum meneliti berbagai penyimpangan (varians) dalam upaya untuk menentukan mengapa hal itu terjadi, tindakan koreksi apa yang dapat dilakukan dan bagaimana memberi imbalan bagi pelaksanaan kerja yang efisien dan efektif. Pengendalian atas penyimpangan (varians) merupakan tanggung jawab dari bagian yang ditunjuk. Akan tetapi, beberapa penyimpangan (varians) dalam pengukuran biaya dapat diperkirakan dengan melihat pada faktor-faktor yang dipakai dalam menetapkan standar fisik dan ekonomis yang mendasar dan dengan mengkaji sifat penyimpangan (varians) itu sendiri.

Setiap timbul penyimpangan harus dinyatakan seberapa besar penyimpangan (varians) yang bisa ditolerir sebelum hal itu dianggap tidak wajar. Dengan perkataan lain, beberapa batas atau jangkauan toleransi harus ditetapkan, sehingga apabila penyimpangan (varians) biaya tersebut belum melewati batas itu, maka masih dianggap wajar. Jika penyimpangan (varians) berada diluar batas, maka harus dilakukan penyelidikan, sekiranya biaya untuk melakukan penyelidikan ini tidak terlalu besar. Dengan cara ini prinsip manajemen berdasarkan dapat diterapkan secara efektif dan efisien.

Setiap penyimpangan (varians) harus disoroti dengan menunjukkan apakah varians tersebut masih berada dalam batas pengendalian. Informasi semacam itu memungkinkan bagian yang disertai tanggung jawab untuk menerima penyimpangan sebagai suatu alat yang berguna bagi pengendalian biaya. Bagian keuangan yang terlalu paku pada kesalahan, bahkan penyimpangan (varians) yang kecil sekalipun, bisa melaksanakan pekerjaan dengan cara yang akhirnya menghambat, bukannya memperlancar operasi yang efisien.

Data masa lalu mengenai operasi yang mapan, dengan memperkirakan perubahan yang akan terjadi dimasa mendatang, biasanya memberikan dasar yang kokoh atau andal guna mengestimasi biaya yang diharapkan dan menghitung batas-batas pengendalian yang berfungsi sebagai petunjuk bagi operasi yang baik maupun yang buruk dan membantu dalam pengambilan keputusan guna menyelidiki suatu penyimpangan (varians).

Dalam laporan pelaksanaan anggaran yang disusun oleh perusahaan digunakan sebagai dasar pengukur kinerja bagian yang menjalankan anggaran dan tidak menerapkan *reward system* untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa serta dengan melihat kenyataankenyataan yang ada dalam, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Anggaran laba rugi yang disusun oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru ini merupakan anggaran laba rugi yang disusun secara keseluruhan, bukan anggaran laba rugi per departemen. Dalam perusahaan ini, anggaran laba rugi disusun oleh kepala bagian keuangan atas perintah Direktur Perusahaan.
2. Anggaran yang dibuat oleh PT. Panca Abdi Nurgama Pekanbaru adalah anggaran yang disusun berdasarkan masukan atau usulan dari Bagian Pemasaran, Bagian Produksi serta Bagian Lay Out, Bagian Setting dan bagian lain yang ada di dalam perusahaan.
3. Dalam penyusutan anggaran yang dilakukan, perusahaan menarget laba operasi setelah pajak untuk tahun 2007 adalah sebesar Rp. 369.960.000, ternyata realisasi yang terjadi adalah Rp. 336.029.459. Sehingga ada selisih tidak menguntungkan sebesar Rp. 33.930.541.
4. Dalam laporan pelaksanaan anggaran yang disusun oleh perusahaan digunakan sebagai dasar pengukur kinerja bagian yang menjalankan anggaran dan tidak menerapkan *reward system* untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan.

B. Saran

Setelah menarik kesimpulan, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan sebagai berikut :

1. Penetapan rencana anggaran pada . Panca Abdi Nurgama Pekanbaru dilakukan oleh bagian keuangan, sebaiknya yang membuat dan merencanakan anggaran adalah orang yang ahli dalam bidangnya. Karena pada . Panca Abdi Nurgama Pekanbaru belum ada bagian yang menangani secara khusus masalah penyusunan anggaran, karena hal ini dapat mengakibatkan tugas dari bagian keuangan semakin berat sebab selain bertugas menetapkan kebijakan-kebijakan masalah keuangan perusahaan, bagian keuangan juga bertugas dalam menetapkan asumsi-asumsi dasar yang akan digunakan untuk mendukung penyusunan anggaran.
2. Untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan serta dapat melaksanakan aktivitasnya dengan lebih efisien, maka sebaiknya menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian didalam perusahaan.
3. Perusahaan menetapkan batas toleransi penyimpangan pendapatan, biaya dan laba dari anggaran dan harus meneliti berbagai penyimpangan (varians) dalam upaya untuk menentukan mengapa hal itu terjadi, tindakan koreksi apa yang dapat dilakukan dan bagaimana memberi imbalan bagi pelaksanaan kerja yang efisien dan efektif.
4. Sebaiknya perusahaan menerapkan *reward system* untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan untuk memotivasi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainin Wijaya, 2002. *Manajemen Suatu Pengantar*. Edisi Revisi, PT. Rineka, Jakarta.
- Anthony, Anthony. N, Jhon Dearden dan Norton M. Bedform, 2001. *Management Control System*. Terjemahan Agus Maulana, Edisi Kelima, Cetakan Ke Delapan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Christina Ellen dkk, 2001. *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen, 2001. *Akuntansi Manajemen*. Jilid I, Edisi Keempat, Terjemahan Ancella A Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Horngren, Charles T, Walter T. Harrison Jr, Michael A. Robinson dan Thomas H. Secokusumo, 2000. *Akuntansi Di Indonesia*. Buku Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kori, Romie Daromi, 2000. *Pengendalian Intern*, Penerbit CV Armiko, Bandung
- Milton F. Usry dan Lawrence H. Hammer, 1999. *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*. Edisi Ke Sepuluh, Cetakan Ke Tiga, Jilid Pertama, Erlangga, Jakarta
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Munandar. M, 2001. *Budgeting*. Edisi Satu, Cetakan Keempatbelas, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Naffarin, 2004, *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Niswonger, C.Rollin, Philip E. Fess dan Carls S. Warren, 1999. *Prinsip-Prinsip Akuntansi*. Edisi Ke Enam Belas, Jilid I, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robert. N. Anthony dan Vijay Govindarajan, 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Penerjemah Kurniawan Tjakrawala, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Simamora, Hendry, 1999. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Kedua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sinuraya, S, 2002. *Cost Accounting (Accounting Lanjutan)*. Penerbit CV Joehanda, Medan.
- Sumarni, Murti, dan John Soeprihanto, 2001. *Pengantar Bisnis*. Edisi ke Tiga, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Supriyono, R.A, 2001. *Akuntansi Manajemen 1, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Edisi Ke tiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- T. Hani Mandoko, 2000. *Manajemen*. Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta
- Usry. Milton. F and Lawrence Hammer, 1999. *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*. Jilid I, Edisi Kesepuluh Terjemahan Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo, Erlangga Jakarta.
- Welsch, Glenn, 2000. *Budgeting, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Edisi Kelima, Cetakan Kedua, Terjemahan Anas Siddiq, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Willson, James D. dan John B. Cambell, 2000. *Controllershship, Tugas Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga, Cetakan Kesembilan, Terjemahan TjinTijin Fenix Tjendra, Penerbit Erlangga, Jakarta.

DAFTAR TABEL

Tabel:

I.1 Perhitunga Rugi Laba 01 Januari s/d 31 Desember 2007	6
I.2 Perhitungan Rugi Laba 01 Januari s/d 31 Desember 2006	7
IV.1 Anggaran Penjualan 01 Januari s/d 31 Desember 2007	69
IV.2 Anggaran Harga Pokok Penjualan 01 Januari s/d 31 Desember 2007	70
IV.3 Anggaran Biaya Usaha 01 Januari s/d 31 Desember 2007	71
IV.4 Anggaran, Realisasi dan Selisih Rugi Laba 01 Januari s/d 31 Desember 2007	75

DAFTAR WAWANCARA
MENGENAI PERANAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN LABA PADA PT. PANCA ABDI NURGAMA PEKANBARU

1. Apakah perusahaan ini telah membuat anggaran keuangan nya?

Jawab: Sudah, anggaran yang dibuat oleh PT. Panca Abdi Nurgama adalah anggaran laba rugi yang disusun setiap awal tahun oleh bagian keuangan yang disini mencakup penjualan dan biaya operasional yang didasarkan atas realisasi tahun sebelumnya.

2. Bagian atau siapakah yang menyusun laporan anggaran keuangan diperusahaan ini?

Jawab: Penyusunan anggaran hanya disusun oleh bagian keuangan atas perintah direktur utama berdasarkan masukan dari bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

3. Bagaimanakah penyajian laporan anggaran diperusahaan ini dan kapan dilakukan penyusunan anggaran nya?

Jawab: Penyajian laporan anggaran yang dibuat oleh perusahaan ini disusun berdasarkan kegiatan operasional perusahaan perbulannya kemudian dirangkum menjadi laporan rugi laba tahun berjalan. Penyusunan anggaran dilakukan setiap awal tahun berdasarkan realisasi tahun sebelumnya.

4. Bagaimanakah dalam penyusunan anggaran perusahaan ini, apakah ada partisipasi dari seluruh manajemen untuk menyusun anggaran?

Jawab: Seharusnya memang setiap bagian (manajemen) terlibat, tetapi diperusahaan tidak melibatkan manajemen lain, dalam penyusunan anggaran hanya melibatkan bagian keuangan saja.

5. Bagaimanakah proses pengendalian berdasarkan anggaran yang diterapkan oleh manajemen perusahaan?

Jawab: Proses pengendalian berdasarkan anggaran yang diterapkan oleh manajemen perusahaan saat ini hanya terbatas pada pengendalian yang dilakukan oleh bagian keuangan seperti membuat laporan yang hanya memuat jumlah anggaran, realisasi dan jumlah penyimpangan yang terjadi.

6. Apakah anggaran yang dibuat menjadi tolak ukur bagi prestasi bagian atau karyawan perusahaan dan apakah balas jasa bagi karyawan?

Jawab: Anggaran yang dibuat belum sepenuhnya menjadi pedoman dan prestasi kerja bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, dan belum ada balas jasa bagi karyawan yang telah mencapai target dalam pelaksanaan anggaran.

7. Bagaimanakah jika anggaran yang dibuat atau disusun tidak memenuhi target yang diharapkan perusahaan?

Jawab: Sejauh ini belum diterapkan sistem bonus atau sanksi bagi karyawan yang tidak mencapai target dalam pelaksanaan anggaran.

8. Apakah ada batas toleransi yang di ukur dalam persentase jika terjadi penyimpangan positif atau penyimpangan negatif?

Jawab: Dalam pelaksanaan anggaran memang tidak selalu mencapai target, dan terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan merugikan (*unfavorable*). Tetapi tidak ada batas toleransi kepada karyawan dalam bentuk persentase jika terjadi penyimpangan menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan merugikan (*unfavorable*). Hal ini dikarenakan perusahaan ini memang tidak menerapkan sistem bonus atau sanksi.

Mengetahui

Leni Sagita S
Adm. Keuangan